

## **ANALISIS KUALITAS MANAJEMEN PELAYANAN PENDIDIKAN INKLUSIF BAGI SISWA DISABILITAS DI SLB KHUSUS BINA MANDIRI SURABAYA**

**Rizky Amelia Azzharatullah<sup>1</sup>, Arifata Nismara Cleophila<sup>2</sup>, Amalia Azka<sup>3</sup>,  
Parisa Salwa Anjasari<sup>4</sup>, Aktiva Oktariyanda<sup>5</sup>, Meirinawati<sup>6</sup>**

Universitas Negeri Surabaya, Jl. Ketintang No.i8, Ketintang, Kec. Gayungan, Kota  
Surabaya, Jawa Timur 60231<sup>1</sup>

Universitas Negeri Surabaya, Jl. Ketintang No.i8, Ketintang, Kec. Gayungan, Kota  
Surabaya, Jawa Timur 60231<sup>2</sup>

Universitas Negeri Surabaya, Jl. Ketintang No.i8, Ketintang, Kec. Gayungan, Kota  
Surabaya, Jawa Timur 60231<sup>3</sup>

Universitas Negeri Surabaya, Jl. Ketintang No.i8, Ketintang, Kec. Gayungan, Kota  
Surabaya, Jawa Timur 60231<sup>4</sup>

Universitas Negeri Surabaya, Jl. Ketintang No.i8, Ketintang, Kec. Gayungan, Kota  
Surabaya, Jawa Timur 60231<sup>5</sup>

Universitas Negeri Surabaya, Jl. Ketintang No.i8, Ketintang, Kec. Gayungan, Kota  
Surabaya, Jawa Timur 60231<sup>6</sup>

### **ABSTRAK**

**Dikirim** (Mei 03, 2026)  
**Direvisi** ()  
**Diterima** ()  
**Diterbitkan** ()

**Corresponding Author**

Amalia  
Azka-25040674106@mhs.un  
esa.ac.id

Penelitian ini menganalisis kualitas manajemen dan tantangan dalam implementasi layanan pendidikan bagi siswa penyandang disabilitas di Sekolah Khusus Bina Mandiri (SLB Khusus Bina Mandiri) di Surabaya. Dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah tersebut menunjukkan daya tanggap yang tinggi melalui asesmen individual dan adaptasi kurikulum fungsional berbasis keterampilan hidup (vokasional). Manajemen sumber daya manusia mengoptimalkan penggunaan guru Pendidikan Khusus (PLB) yang berkualitas dan mampu multitasking untuk mengimbangi kekurangan terapis. Strategi kolaborasi pentahelix dengan universitas dan sektor swasta diimplementasikan untuk mengatasi keterbatasan sumber daya. Namun, kendala utama yang teridentifikasi adalah kesenjangan sumber daya, yaitu kekurangan Guru Bimbingan Khusus (GPK) dan ahli karena kendala anggaran pemerintah. Disimpulkan bahwa inovasi manajemen

internal telah optimal, tetapi kualitas layanan masih terhambat oleh kesenjangan struktural antara mandat kebijakan dan realitas fiskal. Penelitian ini merekomendasikan intervensi pemerintah yang lebih konkret dalam distribusi sumber daya manusia dan anggaran.

**Kata Kunci: Kualitas Manajemen; Pendidikan Inklusif; Siswa Penyandang Disabilitas; SLB Khusus Bina Mandiri).**

#### **ABSTRACT**

This study analyzes the quality of management and challenges in implementing educational services for students with disabilities at the Bina Mandiri Special School for Children (SLB Khusus Bina Mandiri) in Surabaya. Using descriptive qualitative methods, data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation, then analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña. The results indicate that the school exhibits high responsiveness through individual assessments and adaptation of a functional curriculum based on life skills (vocational). Human resource management optimizes the use of qualified Special Education (PLB) teachers who are capable of multitasking to compensate for the lack of therapists. A pentahelix collaboration strategy with universities and the private sector was implemented to address limited resources. However, the main obstacle identified was the resource gap, namely the lack of Special Guidance Teachers (GPK) and experts due to government budget constraints. It was concluded that internal management innovations have been optimal, but service quality remains hampered by the structural gap between policy mandates and fiscal realities. This study recommends more concrete government intervention in the distribution of human resources and budget.

**Key Word: Management Quality; Inclusive Education; Students with Disabilities; Bina Mandiri Special School for Children.**

#### **PENDAHULUAN**

Pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara sebagaimana tertuang dalam UU No. 20 Tahun 2003. Sebagai hak asasi mendasar bagi setiap warga negara, kewajiban dalam mendapatkan pendidikan ini telah termuat secara konstitusional dalam Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 pasal 31 ayat 1 dan 2. Aturan tersebut menegaskan bahwa seluruh warga negara yang tinggal di Indonesia, tanpa terkecuali, memiliki hak dan kewajiban yang sama dalam mengakses layanan pendidikan (Aufa & Widowati, 2022).

Dalam implementasinya, pendidikan menjadi hak dasar yang tidak boleh

mengabaikan kelompok penyandang disabilitas ataupun Anak Berkebutuhan Khusus (ABK) agar mereka mendapatkan layanan yang layak (Sayekti, 2019). Pelayanan pendidikan sendiri merupakan pelayanan publik dasar di mana setiap lapisan masyarakat berhak memperoleh kualitas yang baik. Dalam perspektif manajemen publik, penyediaan layanan pendidikan inklusif bukan sekadar kewajiban moral, melainkan bentuk implementasi dari kebijakan publik yang berkeadilan. Pemerintah pun terus mendorong agar sekolah reguler dapat bertransformasi menjadi sekolah inklusif sebagai upaya pemerataan akses bagi ABK di seluruh wilayah.

Landasan operasional pendidikan inklusif di Indonesia diperkuat oleh berbagai regulasi, mulai dari pasal 31 UUD 1945, UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, hingga Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2020 mengenai akomodasi yang pantas bagi peserta didik disabilitas. Pendidikan inklusif dirancang untuk mengakomodasikan segala jenis perbedaan karakteristik peserta didik (Dewi, 2022). Hal ini sejalan dengan tuntutan undang-undang yang mengharuskan institusi pendidikan memberikan hak yang setara, sehingga sekolah reguler kini diarahkan untuk mampu menerima siswa dengan kebutuhan khusus guna menghapus sekat diskriminasi (Tarnoto, 2016).

Pemerintah Kota Surabaya telah menunjukkan komitmen nyata melalui berbagai langkah strategis dalam menerapkan Program Pendidikan Inklusif. Melalui Dinas Pendidikan, kebijakan diterbitkan untuk mendorong sekolah-sekolah di berbagai jenjang, baik SD maupun SMP, agar mampu menciptakan lingkungan belajar yang inklusif bagi anak dengan kelainan fisik, emosional, mental, maupun sosial. Kebijakan ini mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 70 Tahun 2009, yang menjamin bahwa setiap anak di Surabaya memiliki kesempatan yang sama untuk belajar di sekolah umum terlepas dari kondisi keterbatasan yang mereka miliki.

Pendidikan bagi ABK dianggap sangat krusial sebagai fondasi utama dalam mengeksplorasi karier di masa depan. Perencanaan karier yang tepat sejak dini memungkinkan mereka untuk mendapatkan pekerjaan yang layak dan mandiri (Supriati et al., 2022). Menurut Aziza (2024), program bimbingan karier di sekolah sangat diperlukan agar ABK dapat bersaing di dunia kerja serta meningkatkan *soft skill* mereka secara signifikan. Dalam konteks ini, Sekolah Luar Biasa (SLB) berperan sebagai lembaga pengembangan yang berfokus pada kecakapan hidup (*life skills*), sehingga lulusannya memiliki bekal kemandirian yang kuat saat terjun ke tengah masyarakat.

Sekolah Luar Biasa (SLB) Khusus Bina Mandiri Surabaya memegang

peranan sentral dalam memastikan bahwa keterbatasan fisik maupun mental tidak menjadi penghalang bagi siswa untuk mendapatkan kualitas pembelajaran yang optimal. Standar keberhasilan pelayanan di lembaga ini diukur melalui transformasi kemampuan siswa, dari kondisi "tidak bisa menjadi bisa. Menurut Wakila (2021) Hakikat manajemen ini diimplementasikan secara sistematis melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan bersama, sehingga sekolah mampu menyusun, melaksanakan, serta mengevaluasi rencana pengembangan ke depan guna memenuhi Standar Nasional Pendidikan sekaligus terus meningkatkan kualitasnya ke standar yang lebih tinggi.

Kualitas manajemen di SLB Khusus Bina Mandiri memiliki karakteristik yang kompleks dan penuh tantangan. Berdasarkan data awal, sekolah menghadapi kendala signifikan pada manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), khususnya ketiadaan Guru Pembimbing Khusus (GPK). Kondisi ini memaksa guru kelas untuk menjalankan peran ganda (*multitasking*) sebagai pengajar sekaligus administrator perkembangan siswa. Meski demikian, kualitas SDM tetap diupayakan berada pada standar tinggi melalui kualifikasi akademik minimal S1 Pendidikan Luar Biasa (PLB) serta pengembangan kompetensi melalui berbagai workshop rutin, baik secara daring maupun luring.

Anak berkebutuhan khusus (ABK) merupakan individu yang memiliki karakteristik unik dan berbeda dari anak-anak pada umumnya karena adanya hambatan tertentu, seperti tunanetra, tunarungu, tunagrahita, tunadaksa, maupun tunalaras. Perbedaan signifikan ini mengharuskan mereka mendapatkan layanan pendidikan khusus yang dirancang sesuai dengan jenis kelainan yang dialami. Oleh karena itu, pendidik memegang peran krusial dalam mengenali dan memahami profil setiap anak agar dapat menyusun strategi pembelajaran serta memberikan pelayanan yang tepat. Mengingat setiap anak memiliki kebutuhan yang sangat spesifik, perhatian yang mendalam dan penyediaan fasilitas yang memadai menjadi kunci utama dalam memastikan mereka mendapatkan dukungan pendidikan yang optimal (Nuwa, 2023). Menyadari keunikan tersebut, SLB Khusus Bina Mandiri menerapkan sistem asesmen (*assessment*) personal untuk memetakan kekuatan dan kelemahan setiap individu. Pengawasan kualitas juga dilakukan secara berlapis melalui buku catatan kasus dan evaluasi harian melalui *briefing* pagi dan sore. Selain itu, sekolah bersikap selektif dalam mengadopsi transisi kurikulum dengan tetap mempertahankan metode historis yang terbukti efektif bagi siswa mereka.

Pendidikan vokasional menjadi komponen kunci dalam kurikulum di SLB Khusus Bina Mandiri karena merupakan suatu proses pengetahuan yang

menitikberatkan pada pengembangan teori maupun kegiatan praktik terkait model, prinsip, dan prosedur tugas kejuruan (Jaya et al., 2018). Melalui bekal keterampilan tersebut, anak diharapkan memiliki kemampuan untuk memanfaatkan potensi diri serta sumber daya alam di daerah sekitar secara optimal sebagai bekal keterampilan hidup yang bermanfaat (Suprihatingsih, 2016). Meskipun terkendala anggaran untuk terapi khusus, sekolah melakukan inovasi dengan menjadikan kegiatan ekstrakurikuler seperti tata boga, musik, dan bela diri sebagai substitusi terapi motorik, sekaligus membangun kolaborasi eksternal (MoU) dengan berbagai instansi dan universitas guna membekali peserta didik dengan kecakapan personal, sosial, intelektual, serta profesionalitas yang siap diterapkan di dunia kerja.

Secara keseluruhan, fenomena di lapangan menunjukkan bahwa kualitas pelayanan pendidikan inklusif ditentukan oleh sinkronisasi antara kebijakan pemerintah dengan realitas manajerial di tingkat sekolah. Fasilitas fisik memang penting, namun pengelolaan internal yang inovatif jauh lebih menentukan keberhasilan pembelajaran siswa disabilitas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melakukan Analisis Kualitas Manajemen Pelayanan Pendidikan Inklusif bagi Siswa Disabilitas di SLB Khusus Bina Mandiri Surabaya guna mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam pencapaian standar pelayanan minimal pendidikan yang berkualitas.

Berbeda dengan penelitian terdahulu oleh Kallu & Nasucha (2024) yang berfokus pada manajemen inklusi secara umum di sekolah menengah, penelitian ini memberikan kebaruan (novelty) dengan membedah mekanisme pertahanan (survival mechanism) lembaga pendidikan mandiri dalam menghadapi resource gap yang ekstrem. Fokus utama analisis ini adalah pada bagaimana inovasi manajerial dan kolaborasi sektor lokal mampu menutupi keterbatasan anggaran serta ketiadaan tenaga ahli profesional secara permanen.

#### **TINJAUAN PUSTAKA**

Kemukakan teori-teori yang terkait dengan topik masalah yang dikaji. Cantumkan sumber rujukan dalam naskah dengan menulis secara jelas nama author dan sitasi sumber (tahun terbit dan halaman naskah yang dikutip). Contoh: Anggraini, 2018:9.

#### **METODE**

Bagian ini harus memuat hal-hal yang berkaitan dengan metode yang digunakan dalam penelitian atau penulisan artikel. Pada bagian ini tidak diperbolehkan memuat definisi yang menjadi bagian metode penelitian, seperti definisi populasi, definisi data primer dan data sekunder, definisi teknik pengumpulan

data, dan lain sebagainya. Isi utama dalam bagian ini adalah jenis penelitian dan pendekatan yang digunakan, unit analisis (obyek/subyek yang diteliti), jenis data (primer atau sekunder), teknik dan instrumen pengumpulan data (kuesioner, studi pustaka, observasi atau wawancara), metode analisis data yang digunakan (verifikatif, deskriptif, atau komparatif), dan hal-hal lain yang termasuk dalam metode penelitian.

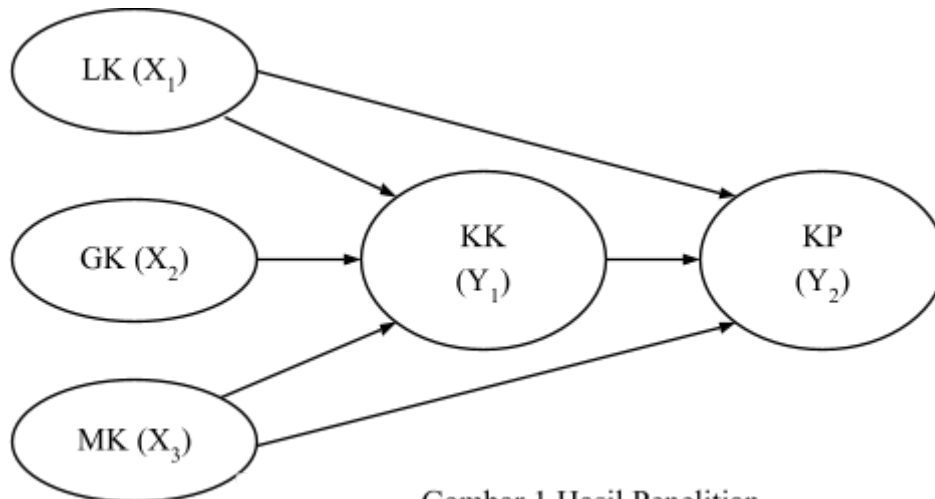
**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil dan pembahasan memuat hasil penelitian dan pembahasannya dikaitkan dengan teori yang digunakan dan hasil penelitian sebelumnya serta menyertakan sumber rujukan yang secara berurutan memuat nama penulis, tahun terbit, dan halaman. Contoh: Nur, 2017:15. Dapat disajikan dalam bentuk subbab-subbab. Hasil temuan ditunjang dengan data-data. Bagian ini menjawab masalah, tujuan, dan hipotesis. Jika menyajikan tabel, gambar, bagan atau foto maka diberi judul, nomor, dan keterangan lengkap. Berikut disajikan contoh tabel dan gambar (untuk contoh gambar atau foto menyesuaikan dengan contoh bagan). Jika isi tabel memuat singkatan maka perlu ditambahkan keterangan.

Tabel 1  
 Jumlah Penduduk

No	Laki	Perempuan
----	------	-----------

Sumber:.....,2019



Gambar 1 Hasil Penelitian

Sumber:....., 2019

**SIMPULAN**

Simpulan memuat generalisasi hasil temuan sesuai permasalahan dan tujuan penelitian serta berisi rekomendasi untuk langkah berikutnya.

#### **UCAPAN TERIMA KASIH (Jika ada)**

Berisi ucapan terima kasih kepada pihak yang membantu dan terlibat dalam kegiatan penelitian, seperti pemberi dana, responden, dan lain-lain.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Daftar pustaka memuat referensi yang dirujuk dalam tulisan. Salah satu refrensinya **wajib mengutip salah satu artikel yang dipublikasikan pada jurnal JianE**. Hanya materi yang terdapat dalam rujukan yang dimasukan dalam daftar pustaka. Referensi yang digunakan dapat terdiri dari tiga yaitu pustaka primer (jurnal atau prosiding), pustaka sekunder (buku-buku literature, artikel media), dan peraturan perundangan. Khusus untuk pustaka sekunder menggunakan terbitan 10 (sepuluh) tahun terakhir, kecuali referensi yang bersifat klasik. **Jumlah minimal refrensi dalam satu artikel ± 15 refrensi**. Penulisan daftar pustaka harus mengikuti teknik standar yang berlaku dan konsisten. Teknik penulisan mengikuti standar *American Psychological Association (APA)*. Daftar pustaka diurutkan berdasarkan abjad. Berikut ini merupakan contoh penulisan daftar pustaka:

#### **Buku**

Certo, Samuel C., S. Trevis Certo. 2009. *Modern Management Cocept and Skills*. Eleventh Edition. Prentice hall.

Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). 2011. *Aset Tidak Lancar yang Dimiliki untuk Dijual dan Operasi yang Dihentikan*. Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan No. 58 (Revisi 2009). DSAK-IAI. Jakarta.

Komisi Pemberantasan Korupsi. 2009. *Laporan Tahunan 2009: Perjuangan Melawan Korupsi Tak Pernah Berhenti*. KPK. Jakarta.

#### **Koran.**

Majalah Tempo. 2012. *Jatuhnya Pesawat Sukoi*. No. XXXVIII. 23 Januari. Halaman 18. Jakarta

#### **Peraturan atau UU**

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005. *Standar Nasional Pendidikan*. 16 Mei 2005. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 41. Jakarta.

#### **Jurnal**



Lassa, Anita. Naif, Yohanes I. 2018. “Pengaruh Motivasi Kerja, Perilaku Pemimpin, dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Timor Tengah Utara”. *Jurnal Manajemen*. Atmajaya Jakarta. Volume 15 Nomor 1 Tahun 2018: 72.

**Internet**

Wiki, Pintar. 2018. “Gaya Kepemimpinan”.  
<http://wikipintar.com/gaya-kepemimpinan/>. Diunduh pada tanggal 22 Januari 2019, Pukul 10.20 WITA.