

## KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN PAUD DALAM MENDUKUNG PENDIDIKAN INKLUSIF DI KABUPATEN JEMBER

Selasi Priatiningsih, Oliva Lili Wangsa Wirawan

Universitas PGRI Argopuro Jember

Email: EMAIL: [selasicezzi26@gmail.com](mailto:selasicezzi26@gmail.com), [olivawirawan@gmail.com](mailto:olivawirawan@gmail.com).

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan dan manajemen Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan inklusif di Kabupaten Jember. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Subjek penelitian meliputi kepala PAUD, guru, dan tenaga pendukung. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala PAUD memegang peran strategis dalam membangun visi, kebijakan, dan budaya lembaga yang mendukung pendidikan inklusif. Kepemimpinan yang diterapkan bersifat partisipatif dan transformasional, serta berorientasi pada pembinaan profesional guru. Kepala PAUD menjalankan fungsi manajemen secara terpadu melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan dan evaluasi yang berorientasi pada inklusi. Pendidikan inklusif diimplementasikan melalui integrasi program inklusi dalam rencana kerja lembaga, pembelajaran berdiferensiasi, kolaborasi dengan orang tua dan tenaga ahli, serta supervisi berkelanjutan. Faktor pendukung meliputi komitmen pimpinan, budaya lembaga yang terbuka, dan kerja sama tim, sedangkan faktor penghambat meliputi keterbatasan kompetensi guru, sarana prasarana, dan pendanaan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan visioner dan manajemen yang sistematis merupakan kunci utama dalam mendukung keberhasilan pendidikan inklusif di PAUD. Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pengelola PAUD dan pemangku kebijakan dalam memperkuat layanan PAUD inklusif.

**Kata kunci:** kepemimpinan kepala PAUD, manajemen PAUD, pendidikan inklusif, PAUD inklusif, Kabupaten Jember

### Abstract

This study aims to describe and analyze leadership and management practices in Early Childhood Education (ECE) institutions in supporting the implementation of inclusive education in Jember Regency. The research employed a qualitative approach with a case study design. The research participants included the head of the ECE institution, teachers, and supporting staff. Data were collected through observation, in-depth interviews, and document analysis, and were analyzed using an interactive model involving data reduction, data display, and conclusion drawing. Data trustworthiness was ensured through source and technique triangulation. The findings indicate that the head of the ECE institution plays a strategic role in developing the vision, policies, and institutional culture that support inclusive education.

The leadership practiced is participative and transformational, and is oriented toward teachers' professional development. The head of the institution implements integrated management functions, including planning, organizing, implementation, supervision, and evaluation, all oriented toward inclusion. Inclusive education is realized through the integration of inclusive programs into institutional work plans, differentiated instruction, collaboration with parents and specialists, and continuous supervision. Supporting factors include leadership commitment, an open and inclusive school culture, and strong teamwork, while inhibiting factors include limited teacher competence, inadequate facilities, and financial constraints. This study concludes that visionary leadership and systematic management are key determinants in supporting the successful implementation of inclusive education in ECE institutions. The results are expected to serve as a reference for ECE administrators and policymakers in strengthening inclusive early childhood education services.

**Keywords:** ECE leadership, ECE management, inclusive education, inclusive early childhood education, Jember Regency

## **Pendahuluan**

Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) merupakan fondasi utama dalam membentuk karakter, kemampuan kognitif, sosial, emosional, dan moral anak. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa PAUD diselenggarakan sebelum jenjang pendidikan dasar sebagai upaya pembinaan yang ditujukan bagi anak sejak lahir sampai usia enam tahun. Pada fase ini, anak berada pada masa *golden age*, sehingga setiap bentuk layanan pendidikan harus dikelola secara optimal, adil, dan menghargai keberagaman. Seiring berkembangnya paradigma pendidikan global, muncul tuntutan agar lembaga PAUD tidak hanya melayani anak yang berkembang tipikal, tetapi juga anak yang memiliki kebutuhan khusus. UNESCO (2009) menyatakan bahwa pendidikan inklusif adalah pendekatan pendidikan yang berupaya menjangkau semua anak tanpa diskriminasi dengan memberikan kesempatan belajar yang setara. Pendidikan inklusif di PAUD menjadi sangat penting karena pada usia dini penerimaan terhadap perbedaan dan pembentukan sikap sosial dapat ditanamkan secara lebih efektif.

Di Indonesia, komitmen terhadap pendidikan inklusif tercermin dalam berbagai kebijakan, salah satunya Permendiknas Nomor 70 Tahun 2009 tentang Pendidikan Inklusif. Kebijakan ini menegaskan bahwa setiap satuan pendidikan, termasuk PAUD, memiliki tanggung jawab untuk memberikan layanan kepada peserta didik yang memiliki kelainan maupun potensi kecerdasan dan/atau bakat istimewa. Namun, implementasi pendidikan inklusif di PAUD masih menghadapi berbagai kendala, baik dari aspek sumber daya manusia, kurikulum, sarana prasarana, maupun manajemen lembaga. Pendidikan inklusif tidak dapat berjalan efektif tanpa manajemen lembaga yang baik. Terry (dalam Mulyasa, 2014) menjelaskan bahwa manajemen meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam konteks PAUD inklusif, manajemen berperan penting dalam mengatur layanan pembelajaran, pengelolaan tenaga pendidik, penyediaan fasilitas ramah anak, serta kemitraan dengan orang tua dan tenaga ahli.

Selain manajemen, kepemimpinan kepala PAUD memiliki posisi strategis dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan inklusif. Bush (2008) menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan. Kepala PAUD tidak hanya bertugas sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin visioner yang mampu membangun budaya lembaga yang menerima

keberagaman dan mendorong seluruh warga sekolah untuk berkomitmen pada nilai-nilai inklusi. Mulyasa (2013) menyatakan bahwa kepala sekolah yang efektif adalah mereka yang mampu memberdayakan guru, menciptakan iklim kerja yang kondusif, dan mengarahkan seluruh sumber daya untuk peningkatan mutu pendidikan. Dalam konteks PAUD inklusif, kepemimpinan dibutuhkan untuk menggerakkan guru agar mampu menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, bersikap positif terhadap anak berkebutuhan khusus, serta terbuka terhadap kolaborasi dengan psikolog, terapis, dan orang tua.

Manajemen PAUD yang tidak terencana dengan baik dapat menyebabkan layanan inklusif berjalan secara parsial dan tidak berkelanjutan. Menurut Stoner (dalam Usman, 2014), manajemen yang efektif menuntut adanya kejelasan tujuan, pembagian tugas yang tepat, serta sistem evaluasi yang berkesinambungan. Tanpa kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang sistematis, program inklusi berpotensi hanya menjadi wacana tanpa implementasi nyata di kelas. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak lembaga PAUD yang belum siap secara manajerial untuk menyelenggarakan pendidikan inklusif. Keterbatasan pemahaman guru tentang karakteristik anak berkebutuhan khusus, kurangnya pelatihan, serta minimnya sarana pendukung menjadi hambatan utama. Hal ini sejalan dengan pendapat Friend dan Bursuck (2015) yang menyatakan bahwa keberhasilan pendidikan inklusif sangat bergantung pada kepemimpinan sekolah dan sistem manajemen yang mendukung kolaborasi serta pengembangan profesional berkelanjutan.

Kepemimpinan yang lemah dan manajemen yang tidak terarah dapat berdampak pada rendahnya kualitas layanan bagi anak berkebutuhan khusus di PAUD. Padahal, menurut Booth dan Ainscow (2011) melalui *Index for Inclusion*, sekolah inklusif harus membangun budaya, kebijakan, dan praktik yang secara sadar dirancang untuk merespons keberagaman peserta didik. Hal ini menuntut peran kepala PAUD sebagai pengambil kebijakan internal sekaligus penggerak perubahan. Berdasarkan uraian tersebut, terlihat bahwa kepemimpinan dan manajemen PAUD merupakan dua aspek yang saling berkaitan dan sangat menentukan keberhasilan pendidikan inklusif. Akan tetapi, kajian empiris yang secara khusus mengungkap bagaimana kepemimpinan kepala PAUD dan praktik manajemen lembaga dalam mendukung pendidikan inklusif masih relatif terbatas, terutama pada jenjang PAUD yang memiliki karakteristik berbeda dengan pendidikan dasar dan menengah.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan nyata akan penguatan kepemimpinan dan manajemen PAUD dalam merespons tuntutan penyelenggaraan pendidikan inklusif. Meskipun kebijakan telah tersedia, implementasinya di tingkat PAUD masih sering menemui kendala struktural dan kultural. Tanpa kepemimpinan yang visioner dan manajemen yang sistematis, pendidikan inklusif berisiko hanya menjadi formalitas administratif, bukan praktik nyata yang berdampak pada perkembangan anak. Penelitian ini juga menjadi sangat penting karena PAUD merupakan fase paling awal dan strategis dalam membangun sikap penerimaan terhadap keberagaman. Kegagalan dalam mengelola pendidikan inklusif sejak usia dini dapat berdampak jangka panjang terhadap perkembangan sosial-emosional anak, munculnya stigma, serta tidak optimalnya pengembangan potensi anak berkebutuhan khusus.

Selain itu, urgensi penelitian ini didasarkan pada adanya kesenjangan antara tuntutan kebijakan dan kesiapan lembaga PAUD di lapangan. Penelitian ini diharapkan dapat mengisi *research gap* terkait kepemimpinan dan manajemen PAUD inklusif, serta menghasilkan gambaran empiris yang dapat dijadikan dasar dalam penyusunan model, strategi, dan kebijakan

pengelolaan PAUD yang lebih inklusif. Dengan demikian, penelitian tentang kepemimpinan dan manajemen PAUD dalam mendukung pendidikan inklusif perlu dilakukan secara mendalam agar dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan, sekaligus kontribusi praktis berupa rekomendasi bagi kepala PAUD, guru, yayasan, dan pemangku kebijakan dalam meningkatkan mutu layanan PAUD inklusif.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan studi kasus, karena bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena kepemimpinan dan manajemen PAUD dalam mendukung pendidikan inklusif pada konteks alamiah. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini tidak berfokus pada pengukuran angka, melainkan pada pengungkapan makna, proses, dan pola interaksi sosial yang terjadi di lingkungan lembaga PAUD. Menurut Creswell (2013), penelitian kualitatif merupakan pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan, dengan menempatkan peneliti sebagai instrumen kunci dalam pengumpulan data. Rancangan studi kasus digunakan karena penelitian ini berfokus pada satu atau beberapa lembaga PAUD sebagai satu kesatuan sistem yang dibatasi oleh waktu dan tempat. Yin (2014) menjelaskan bahwa studi kasus tepat digunakan ketika peneliti ingin menyelidiki suatu fenomena kontemporer secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak tampak secara tegas. Dengan demikian, pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh gambaran utuh tentang praktik kepemimpinan kepala PAUD, proses manajemen lembaga, serta dinamika penyelenggaraan pendidikan inklusif.

Subjek penelitian meliputi kepala PAUD, guru, dan tenaga pendukung yang terlibat langsung dalam pelaksanaan pendidikan inklusif. Pemilihan subjek dilakukan secara purposive, yaitu berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Menurut Sugiyono (2019), purposive sampling digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memilih informan yang dianggap paling mengetahui dan memahami permasalahan yang diteliti, sehingga data yang diperoleh lebih kaya dan mendalam. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Observasi digunakan untuk melihat secara langsung praktik kepemimpinan, pengelolaan lembaga, dan proses pembelajaran inklusif. Wawancara mendalam dilakukan untuk menggali pandangan, pengalaman, serta strategi yang diterapkan oleh kepala PAUD dan guru. Studi dokumentasi digunakan untuk menelaah berbagai dokumen lembaga, seperti visi-misi, program kerja, kurikulum, dan laporan kegiatan. Menurut Moleong (2018), penggunaan berbagai teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif serta memperkuat keabsahan data melalui triangulasi.

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus-menerus sejak awal pengumpulan data hingga penelitian berakhir. Teknik analisis yang digunakan mengacu pada model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi tahapan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Data yang diperoleh dari lapangan direduksi dan dikategorikan sesuai fokus penelitian, kemudian disajikan dalam bentuk narasi, matriks, atau bagan, untuk selanjutnya ditafsirkan guna menemukan pola dan makna. Keabsahan data dijaga melalui teknik triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan peningkatan ketekunan. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari kepala PAUD,

guru, dan dokumen lembaga, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Menurut Lincoln dan Guba (1985), keabsahan penelitian kualitatif ditentukan oleh kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas, sehingga peneliti perlu melakukan pengecekan data secara berkelanjutan untuk memastikan bahwa temuan benar-benar mencerminkan kondisi di lapangan.

Dengan pendekatan dan prosedur tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan deskripsi yang mendalam dan bermakna tentang kepemimpinan dan manajemen PAUD dalam mendukung pendidikan inklusif, serta memberikan dasar yang kuat bagi penyusunan rekomendasi praktis dan pengembangan teori manajemen pendidikan inklusif di jenjang PAUD.

## **Hasil Penelitian Dan Pembahasan**

Lembaga PAUD yang menjadi lokasi penelitian merupakan satuan pendidikan anak usia dini yang menyelenggarakan layanan inklusif di Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur. Kabupaten Jember merupakan salah satu daerah dengan jumlah satuan PAUD yang relatif besar. Menurut data yang tersedia, jumlah lembaga PAUD di Kabupaten Jember mencapai sekitar 2.267 satuan pendidikan, yang terdiri dari berbagai bentuk PAUD seperti Taman Kanak-kanak (TK), Kelompok Bermain (KB), Taman Penitipan Anak (TPA), dan bentuk layanan PAUD lainnya. Data ini menunjukkan bahwa PAUD di Kabupaten Jember tersebar luas di berbagai kecamatan dan mayoritas merupakan lembaga swasta. Kondisi ini menggambarkan bahwa pengelolaan PAUD, termasuk dalam konteks pendidikan inklusif, menjadi isu strategis karena menyangkut mutu layanan pada jumlah lembaga yang sangat besar dan beragam.

Lembaga yang diteliti berada di bawah naungan yayasan dan telah menerapkan kebijakan pendidikan inklusif dalam beberapa tahun terakhir. Kebijakan ini merupakan bagian dari upaya mewujudkan layanan PAUD yang ramah anak, menghargai keberagaman, dan mengoptimalkan potensi setiap peserta didik tanpa diskriminasi. Struktur organisasi lembaga terdiri atas kepala PAUD sebagai pimpinan, guru kelas, guru pendamping, serta tenaga administrasi. Dalam mendukung layanan inklusif, lembaga menjalin kerja sama dengan orang tua dan tenaga ahli, seperti psikolog dan terapis di wilayah Kabupaten Jember. Hal ini menunjukkan bahwa secara struktural lembaga telah membangun sistem pendukung bagi penyelenggaraan pendidikan inklusif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala PAUD memegang peran kunci dalam membangun arah kebijakan dan budaya lembaga yang mendukung pendidikan inklusif. Kepala PAUD secara konsisten menanamkan visi inklusi melalui rapat rutin, kegiatan pembinaan guru, dan komunikasi intensif dengan orang tua. Nilai-nilai penerimaan terhadap keberagaman tercermin dalam kebijakan penerimaan peserta didik serta praktik pembelajaran sehari-hari. Kepemimpinan yang ditunjukkan bersifat partisipatif dan transformasional, di mana kepala PAUD melibatkan guru dalam perencanaan program, mendorong inovasi pembelajaran, serta memberikan dukungan moral dan profesional. Kepala PAUD juga aktif memfasilitasi pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dan diskusi reflektif. Supervisi dilakukan tidak hanya untuk menilai, tetapi juga untuk membina dan memperkuat praktik pembelajaran inklusif. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala PAUD bukan hanya bersifat administratif, melainkan juga instruksional dan visioner. Implikasinya, keberhasilan pendidikan inklusif sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang mampu membangun komitmen kolektif, menggerakkan perubahan, dan memberdayakan guru. Dengan demikian,

penguatan kompetensi kepala PAUD, khususnya dalam kepemimpinan instruksional dan transformasional, menjadi kebutuhan mendesak agar kepala PAUD tidak hanya mengelola lembaga, tetapi juga memimpin proses pembelajaran inklusif.

Selain berperan sebagai pemimpin visioner, kepala PAUD juga menjalankan fungsi manajemen secara nyata dalam mendukung pendidikan inklusif. Dalam perencanaan, kepala PAUD menjadi pengarah utama dalam penyusunan visi, misi, dan program kerja yang berorientasi pada inklusi. Kepala PAUD memastikan bahwa kebijakan penerimaan peserta didik, perencanaan kurikulum, serta program pengembangan lembaga memasukkan prinsip-prinsip pendidikan inklusif. Peran ini menunjukkan bahwa kepala PAUD berfungsi sebagai perencana strategis yang mengintegrasikan nilai inklusi ke dalam seluruh kebijakan lembaga. Dalam aspek pengorganisasian, kepala PAUD menetapkan struktur kerja yang mendukung layanan inklusif melalui pembagian tugas yang jelas antara guru kelas, guru pendamping, dan tenaga pendukung. Kepala PAUD membentuk tim layanan inklusif, membangun sistem koordinasi, serta memperkuat kolaborasi dengan orang tua dan tenaga ahli. Peran ini menegaskan fungsi kepala PAUD sebagai pemimpin organisasi yang mengelola sumber daya manusia secara kolaboratif untuk merespons keberagaman kebutuhan peserta didik.

Pada fungsi pelaksanaan, kepala PAUD berperan sebagai penggerak dan fasilitator. Kepala PAUD mendorong guru menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, menyediakan kesempatan pengembangan profesional, serta mengupayakan pemenuhan sarana prasarana yang ramah anak dan aksesibel. Kepala PAUD juga aktif memantau pelaksanaan program inklusif dan terlibat langsung dalam pemecahan masalah yang dihadapi guru di kelas. Peran ini menunjukkan bahwa kepala PAUD tidak hanya memberi arahan, tetapi juga hadir sebagai pendamping dalam praktik pendidikan inklusif. Dalam fungsi pengawasan dan evaluasi, kepala PAUD menjalankan supervisi akademik dan manajerial secara berkelanjutan. Kepala PAUD melakukan observasi kelas, memfasilitasi refleksi guru, serta menggunakan hasil evaluasi sebagai dasar pengambilan keputusan dan perbaikan program. Dengan demikian, kepala PAUD berperan sebagai penjamin mutu yang memastikan bahwa layanan PAUD inklusif berjalan sesuai tujuan dan mengalami peningkatan kualitas secara berkelanjutan.

Dalam aspek manajemen secara umum, lembaga telah menerapkan perencanaan sistematis dengan memasukkan pendidikan inklusif ke dalam visi, misi, dan program kerja tahunan. Penyusunan program dilakukan secara kolaboratif dengan mempertimbangkan kebutuhan anak, kompetensi guru, serta ketersediaan sarana prasarana. Perencanaan pembelajaran dirancang fleksibel melalui adaptasi kurikulum dan penyusunan rencana kegiatan yang memungkinkan adanya modifikasi aktivitas, media, dan strategi pembelajaran sesuai karakteristik peserta didik. Pengorganisasian di lembaga ditunjukkan melalui sistem kerja kolaboratif dan koordinasi lintas peran. Struktur kerja yang jelas memperkuat koordinasi dan memudahkan penanganan anak berkebutuhan khusus secara terpadu. Hal ini mengimplikasikan bahwa penyelenggaraan PAUD inklusif menuntut pendekatan manajemen berbasis tim dan jejaring kerja sama lintas profesi. Pelaksanaan pendidikan inklusif diwujudkan melalui pembelajaran yang mengintegrasikan anak berkebutuhan khusus dan anak reguler dalam satu kelas. Guru menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, penggunaan media adaptif, serta pemberian bantuan individual sesuai kebutuhan anak. Lingkungan kelas dirancang fleksibel dan ramah anak, sehingga semua peserta didik dapat terlibat secara aktif. Selain kegiatan pembelajaran, lembaga juga menyelenggarakan program pendukung seperti

konsultasi orang tua, pendampingan oleh tenaga ahli, dan kegiatan parenting yang melibatkan masyarakat sekitar di Kabupaten Jember.

Praktik ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan manajemen yang kuat memungkinkan terwujudnya pembelajaran yang responsif terhadap keberagaman. Implikasinya, pendidikan inklusif tidak hanya berdampak pada anak berkebutuhan khusus, tetapi juga pada pembentukan sikap empati, toleransi, dan kerja sama pada seluruh peserta didik. Dengan demikian, kepemimpinan dan manajemen PAUD memiliki implikasi pedagogis yang luas, tidak hanya pada aspek organisasi, tetapi juga pada pembentukan karakter anak sejak usia dini. Pengawasan dan evaluasi dilakukan secara berkelanjutan melalui supervisi kelas, rapat evaluasi rutin, dan refleksi bersama guru. Evaluasi tidak hanya berfokus pada pencapaian akademik, tetapi juga pada perkembangan sosial, emosional, dan kemandirian anak. Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar perbaikan program, pengembangan strategi pembelajaran, dan perencanaan kegiatan lanjutan. Pola evaluasi ini menunjukkan bahwa manajemen PAUD bersifat dinamis dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan, sehingga lembaga dapat berkembang sebagai organisasi pembelajar.

Faktor pendukung dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif di PAUD Kabupaten Jember ini meliputi komitmen kuat kepala PAUD, budaya lembaga yang terbuka terhadap keberagaman, kerja sama tim yang solid, dukungan orang tua, serta kemitraan dengan tenaga ahli. Sementara itu, faktor penghambat yang ditemukan antara lain keterbatasan kompetensi guru dalam menangani anak berkebutuhan khusus, minimnya sarana prasarana khusus, serta keterbatasan anggaran lembaga. Kondisi ini mengimplikasikan bahwa kepemimpinan dan manajemen PAUD perlu lebih diarahkan pada penguatan sumber daya manusia, pengembangan profesional berkelanjutan, serta perluasan jejaring kemitraan. Dalam konteks Kabupaten Jember yang memiliki jumlah PAUD sangat besar dan mayoritas dikelola oleh swasta, temuan penelitian ini menguatkan pentingnya peran kepala PAUD sebagai aktor kunci penjamin mutu layanan inklusif di tingkat satuan pendidikan. Implikasinya, dukungan kebijakan perlu diarahkan tidak hanya pada regulasi, tetapi juga pada pendampingan kepemimpinan, pelatihan manajemen PAUD inklusif, serta fasilitasi kolaborasi antarlembaga.

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan dan manajemen merupakan dua dimensi yang tidak terpisahkan dalam pengelolaan PAUD inklusif. Kepemimpinan membangun arah, nilai, dan budaya inklusif, sedangkan manajemen memastikan keteraturan sistem, optimalisasi sumber daya, dan keberlanjutan program. Integrasi keduanya menjadi strategi kunci dalam meningkatkan kualitas pendidikan inklusif di PAUD. Temuan ini memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian manajemen pendidikan, khususnya pada konteks PAUD inklusif di Kabupaten Jember, serta menjadi dasar yang kuat bagi penyusunan rekomendasi peningkatan mutu layanan pendidikan anak usia dini yang berkeadilan dan berkelanjutan.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Kepemimpinan Dan Manajemen PAUD Dalam Mendukung Pendidikan Inklusif di Kabupaten Jember, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala PAUD memegang peran yang sangat strategis dalam membangun arah kebijakan, budaya lembaga, dan iklim kerja yang mendukung penyelenggaraan pendidikan inklusif. Kepala PAUD tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin visioner, motivator, dan pembina profesional guru

yang menanamkan nilai-nilai penerimaan terhadap keberagaman serta mendorong seluruh warga lembaga untuk berkomitmen pada praktik pendidikan inklusif. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepala PAUD menjalankan fungsi manajemen secara terpadu melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan dan evaluasi yang berorientasi pada inklusi. Pendidikan inklusif telah diintegrasikan ke dalam visi, misi, dan program kerja lembaga, serta diimplementasikan melalui pembagian tugas yang jelas, pembelajaran berdiferensiasi, kolaborasi dengan orang tua dan tenaga ahli, serta supervisi dan evaluasi berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pendidikan inklusif sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala PAUD dalam mengelola sumber daya dan membangun sistem kerja yang kolaboratif.

Hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa praktik kepemimpinan dan manajemen yang efektif memungkinkan terwujudnya lingkungan belajar yang ramah anak, responsif terhadap keberagaman, dan mendukung perkembangan holistik peserta didik, baik anak reguler maupun anak berkebutuhan khusus. Pendidikan inklusif tidak hanya berdampak pada peningkatan layanan bagi anak berkebutuhan khusus, tetapi juga pada pembentukan sikap empati, toleransi, dan kerja sama pada seluruh peserta didik sejak usia dini. Selain faktor pendukung berupa komitmen pimpinan, budaya lembaga yang positif, dan kerja sama tim, penelitian ini menemukan adanya faktor penghambat, seperti keterbatasan kompetensi guru, sarana prasarana, dan pendanaan. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan kepemimpinan dan manajemen PAUD perlu diarahkan secara berkelanjutan pada pengembangan sumber daya manusia, penyediaan fasilitas ramah anak, serta penguatan jejaring kemitraan dengan berbagai pihak.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang visioner dan manajemen yang sistematis merupakan kunci utama dalam mendukung keberhasilan pendidikan inklusif di PAUD. Integrasi antara kepemimpinan dan manajemen yang efektif akan memperkuat keberlanjutan program inklusif dan meningkatkan mutu layanan PAUD. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pengelola PAUD, pemerintah daerah, dan pemangku kebijakan dalam merancang strategi penguatan PAUD inklusif, khususnya di Kabupaten Jember.

## Daftar Pustaka

- Booth, T., & Ainscow, M. (2011). *Index for inclusion: Developing learning and participation in schools* (3rd ed.). Bristol, UK: Centre for Studies on Inclusive Education.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. London, UK: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Friend, M., & Bursuck, W. D. (2015). *Including students with special needs: A practical guide for classroom teachers* (7th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia. (2009). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 70 Tahun 2009 tentang Pendidikan Inklusif bagi Peserta Didik yang Memiliki Kelainan dan Memiliki Potensi Kecerdasan dan/atau Bakat Istimewa*. Jakarta: Kemendiknas.



- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Bandung, Indonesia: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2013). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung, Indonesia: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2014). *Manajemen pendidikan*. Bandung, Indonesia: Remaja Rosdakarya.
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2010). *Management* (6th ed.). New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.
- UNESCO. (2009). *Policy guidelines on inclusion in education*. Paris, France: UNESCO.
- Usman, H. (2014). *Manajemen: Teori, praktik, dan riset pendidikan* (4th ed.). Jakarta, Indonesia: Bumi Aksara.
- Wortham, S. C. (2012). *Early childhood curriculum: Developmental bases for learning and teaching* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.