



Peran Kepemimpinan Perempuan dalam Pengambilan Kebijakan Sekolah Inklusif di Sekolah Menengah

Annisa Balqis, Heliyana, Jasaroh, Mufaridah, Ika Kurnia Sofiani
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, IAIN Datuk Laksemana Bengkulu

*annisabalqis185@gmail.com, heliyana085@gmail.com, jasaroh2@gmail.com, mufaridahkamal@gmail.com,
ikur.wafie@gmail.com

Abstrak

Penyelenggaraan pendidikan inklusif pada jenjang sekolah menengah membutuhkan kepemimpinan yang adaptif, responsif, dan menjunjung prinsip keadilan dalam menetapkan kebijakan yang mampu mengakomodasi keragaman peserta didik. Penelitian ini bertujuan mengkaji kontribusi kepemimpinan perempuan dalam proses perumusan dan penetapan kebijakan pada sekolah inklusif tingkat menengah. Penelitian menggunakan metode studi kepustakaan (Library Research) dengan pendekatan kualitatif. Data sekunder dikumpulkan melalui penelusuran secara sistematis terhadap artikel ilmiah terindeks, dokumen kebijakan, serta berbagai literatur yang relevan dan diterbitkan dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Data dianalisis melalui analisis isi dan analisis tematik dengan memanfaatkan triangulasi sumber serta kritik sumber sebagai upaya menjaga validitas informasi. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan perempuan yang mengedepankan *ethics of care*, empati, dan keterlibatan partisipatif dapat mendorong perubahan pengelolaan sekolah menuju pola yang lebih kolaboratif, terbuka, dan humanis. Kebijakan yang mendukung inklusivitas diwujudkan melalui penyusunan aturan sekolah yang fleksibel dan adaptif, peningkatan kompetensi serta efikasi diri guru melalui komunitas belajar, dan pembentukan budaya sekolah yang menghargai perbedaan. Namun, pemimpin perempuan masih menghadapi berbagai kendala, termasuk keterbatasan fasilitas, minimnya guru pendamping khusus, serta persoalan sosial-kultural berupa bias gender dan stereotip terhadap kepemimpinan perempuan. Penguatan resiliensi melalui kerja sama dengan pihak eksternal dan diplomasi yang didukung bukti menjadi strategi penting untuk menghadapi hambatan tersebut. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang mengutamakan empati, partisipasi, dan kesetaraan berperan penting dalam membangun tata kelola pendidikan menengah yang inklusif serta berorientasi pada keadilan sosial.

Kata kunci: Kepemimpinan Perempuan, Pengambilan Kebijakan, Sekolah Inklusif, Sekolah Menengah.

Abstract

The implementation of inclusive education at the secondary school level requires adaptive and responsive leadership that upholds the principles of justice in formulating policies capable of accommodating student diversity. This study aims to examine the contribution of female leadership to the formulation and determination of policies in inclusive secondary schools. The study employs a library research method with a qualitative approach. Secondary data were collected through a systematic review of indexed scientific articles, policy documents, and relevant literature published within the last five years. Data were analyzed using content analysis and thematic analysis, supported by source triangulation and source criticism to ensure the validity of the information. The findings reveal that female leadership emphasizing *ethics of care*, empathy, and participatory engagement can encourage changes in school management toward more collaborative, transparent, and humanistic practices. Policies supporting inclusivity are implemented through the development of flexible and adaptive school regulations, enhancement of teachers' competencies and self-efficacy through learning communities, and establishment of a school culture that respects diversity. However, female leaders continue to face various challenges, including limited facilities, a shortage of specialized support teachers, and sociocultural barriers such as gender bias and stereotypes regarding female leadership. Strengthening resilience through collaboration with external stakeholders and evidence-based diplomacy represents an important strategy for overcoming these challenges. This study emphasizes that leadership prioritizing empathy, participation, and equality plays a crucial role in establishing inclusive secondary education governance oriented toward social justice.

Keywords: Female Leadership, Policy Making, Inclusive Schools, Secondary Schools

1. Pendahuluan

Pendidikan inklusif kini menempati posisi penting dalam agenda pembaruan sistem pendidikan di berbagai negara sebagai upaya memastikan terpenuhinya hak seluruh peserta didik, terlepas dari kondisi fisik,

kemampuan intelektual, keadaan sosial, maupun latar belakang yang dimiliki. Pada tingkat sekolah menengah, penerapan prinsip inklusivitas menjadi semakin kompleks karena sekolah harus merespons keragaman karakteristik serta kebutuhan belajar peserta didik, sekaligus memenuhi tuntutan kurikulum yang semakin terarah dan spesifik. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan inklusif pada jenjang tersebut tidak hanya ditentukan oleh proses pembelajaran, tetapi juga oleh sejauh mana sekolah mampu menerapkan kebijakan yang mendukung inklusi, seperti menyediakan fasilitas yang mudah diakses, mengembangkan kurikulum yang fleksibel, meningkatkan kompetensi pendidik, serta membangun lingkungan sekolah yang aman dan menghargai keberagaman. Oleh sebab itu, kepemimpinan kepala sekolah memiliki kedudukan strategis dalam menetapkan kebijakan, menggerakkan seluruh unsur sekolah, dan memastikan keberlangsungan praktik pendidikan inklusif.

Dalam konteks global, pendidikan inklusif tidak lagi dipandang sebagai program tambahan bagi kelompok peserta didik tertentu, melainkan sebagai prinsip dasar yang melandasi tata kelola sekolah secara keseluruhan. Pandangan tersebut menuntut sekolah untuk menghapus berbagai hambatan yang membatasi partisipasi peserta didik, baik hambatan fisik, pedagogis, maupun sosial. Pendidikan inklusif juga berkaitan erat dengan pembentukan karakter peserta didik, sebab interaksi dalam kelas yang beragam melatih sikap saling menghargai, empati, dan tanggung jawab sosial (Wahab dkk., 2024). Dengan demikian, kebijakan sekolah menengah perlu dirancang tidak hanya untuk menjamin akses, tetapi juga untuk memastikan bahwa setiap peserta didik memperoleh pengalaman belajar yang bermakna dan diterima oleh lingkungannya.

Kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor penentu karena kebijakan inklusif tidak dapat berjalan hanya melalui regulasi tertulis. Kepala sekolah menentukan arah visi, mengalokasikan sumber daya, serta membentuk iklim kerja yang memengaruhi sikap guru terhadap keberagaman. Kajian mengenai kepemimpinan inklusif menunjukkan bahwa pemimpin yang menjunjung prinsip keberagaman, kesetaraan, dan inklusi mampu mendorong lembaga pendidikan menjadi lebih adil serta adaptif terhadap tuntutan abad ke-21 (Meliawati dkk., 2025). Pada jenjang sekolah menengah, peran tersebut juga mencakup upaya membangun budaya sekolah yang menerima perbedaan sebagai bagian dari kehidupan bersama warga sekolah (Darajat, 2025).

Kajian mengenai kepemimpinan pendidikan sebenarnya telah berkembang cukup luas, tetapi pembahasan yang secara khusus menghubungkan aspek gender dengan kepemimpinan dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif masih relatif terbatas, terutama pada jenjang sekolah menengah. Dalam praktik kepemimpinan sekolah, perempuan sebagai pemimpin sering dikaitkan dengan pola pengelolaan yang menekankan pentingnya hubungan interpersonal, empati, keterbukaan komunikasi, keterlibatan bersama dalam pengambilan keputusan, serta kepedulian terhadap persoalan sosial. Karakteristik kepemimpinan transformasional dan transformatif tersebut dapat memberikan ruang yang besar bagi terciptanya lingkungan pembelajaran yang lebih peka dan mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan peserta didik berkebutuhan khusus (ABK). Kendati demikian, kepala sekolah perempuan masih dapat berhadapan dengan berbagai persoalan berupa struktur organisasi, budaya kerja, maupun stereotip gender yang berpotensi memengaruhi ruang gerak mereka dalam menentukan serta melaksanakan kebijakan pada tingkat manajerial sekolah (Rivai dkk., 2023, hlm. 158–160).

Perhatian terhadap kepemimpinan perempuan dalam dunia pendidikan terus bertambah seiring meningkatnya kesadaran akan pentingnya kesetaraan gender pada posisi pengambilan keputusan. Sejumlah kajian telah menelaah peran pemimpin perempuan di lembaga pendidikan dan menunjukkan bahwa kehadiran mereka memberikan warna tersendiri dalam pengelolaan organisasi (Fakultas Keguruan & Universitas Cenderawasih, 2024; Mumayyizah dkk., 2025). Namun, sebagian besar kajian tersebut masih berfokus pada pendidikan secara umum atau pada jenjang tertentu, sehingga kaitannya dengan kebijakan inklusif di sekolah menengah belum banyak dibahas secara mendalam. Di samping itu, bias gender dalam manajemen pendidikan formal masih menjadi persoalan yang memengaruhi cara kepemimpinan perempuan dinilai dan diterima di lingkungan sekolah (Rahmadani & Hanum, 2022).

Kajian-kajian sebelumnya pada umumnya masih menitikberatkan perhatian pada keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah secara luas maupun berbagai kendala teknis dan pedagogis dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif. Sementara itu, penelitian yang secara mendalam mengkaji pengaruh perspektif serta nilai kepemimpinan perempuan terhadap isi dan mekanisme penyusunan kebijakan inklusif pada jenjang sekolah menengah masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya ruang penelitian yang perlu dikembangkan untuk melihat peran gender dalam proses pengambilan keputusan strategis, khususnya keputusan yang berkaitan dengan terwujudnya keadilan sosial di lingkungan sekolah (Siahaan dkk., 2024).

Selain itu, kepemimpinan partisipatif yang kerap melekat pada pemimpin perempuan perlu dikaji dalam kaitannya dengan transformasi sekolah. Pola kepemimpinan yang melibatkan banyak pihak dipandang mampu menumbuhkan rasa memiliki terhadap perubahan, sehingga kebijakan lebih mudah diterima dan dijalankan oleh seluruh unsur sekolah (Sutrisno, 2021, hlm. 67). Pada saat yang sama, sekolah menengah memiliki karakteristik tersendiri berupa struktur mata pelajaran yang lebih terspesialisasi, orientasi pada capaian akademik, serta tekanan evaluasi belajar, yang membuat penyusunan kebijakan inklusif menuntut kepemimpinan yang cermat dan kolaboratif.

Bertolak dari uraian permasalahan yang telah dipaparkan, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji keterlibatan dan peran kepemimpinan perempuan dalam menentukan kebijakan sekolah yang menerapkan prinsip inklusivitas pada jenjang pendidikan menengah. Kajian ini secara lebih spesifik menelaah pola strategi, karakter kepemimpinan, serta berbagai kendala yang dihadapi pemimpin perempuan ketika menyusun sekaligus menjalankan kebijakan yang mendukung penyelenggaraan pendidikan inklusif. Temuan penelitian diharapkan dapat memperkaya landasan teoritis dalam pengembangan manajemen pendidikan yang memperhatikan perspektif gender dan inklusi, serta menjadi bahan pertimbangan praktis bagi pemangku kebijakan untuk memperkuat penerapan kepemimpinan inklusif di lingkungan satuan pendidikan.

Fokus kajian ini mencakup tiga hal pokok. Pertama, karakteristik dan gaya kepemimpinan perempuan dalam manajemen sekolah. Kedua, strategi pengambilan kebijakan sekolah inklusif beserta upaya peningkatan kapasitas guru dan penguatan budaya sekolah. Ketiga, tantangan dan hambatan yang dihadapi pemimpin perempuan serta cara mereka menghadapinya. Ketiga hal tersebut dibahas secara berurutan pada bagian hasil dan pembahasan, kemudian disimpulkan pada bagian akhir artikel.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif melalui metode studi kepustakaan (Library Research). Pemilihan metode tersebut didasarkan pada kebutuhan penelitian untuk memperoleh dan mengkaji data melalui berbagai sumber literatur ilmiah yang berkaitan dengan topik penelitian, tanpa melibatkan proses pengumpulan data secara langsung di lapangan. Melalui pendekatan ini, penelitian diarahkan untuk menghasilkan sintesis teoritis yang utuh mengenai keterlibatan kepemimpinan perempuan dalam proses perumusan serta penetapan kebijakan sekolah inklusif pada jenjang pendidikan menengah. Seluruh informasi yang dianalisis dalam penelitian ini berasal dari sumber data sekunder. Sumber utama mencakup artikel-artikel ilmiah yang telah dipublikasikan dalam jurnal terindeks, baik pada tingkat nasional maupun internasional, khususnya penelitian yang membahas kepemimpinan perempuan, kebijakan pendidikan inklusif, dan pengelolaan sekolah dari sisi empiris maupun konseptual. Untuk memperkaya pembahasan, penelitian juga menggunakan berbagai sumber pendukung, antara lain dokumen kebijakan pemerintah, peraturan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan inklusif, literatur akademik berupa buku, serta laporan resmi lembaga internasional yang membahas persoalan gender dan pendidikan inklusif (Zed, 2021, hlm. 4–8).

Studi kepustakaan dipilih karena topik yang dikaji, yaitu peran gender dalam penyusunan kebijakan sekolah inklusif, telah dibahas dari berbagai sudut pandang dalam literatur yang tersebar pada banyak jurnal, buku, dan dokumen kebijakan. Kondisi tersebut memungkinkan peneliti membandingkan, menghubungkan, dan menyintesis temuan dari beragam konteks tanpa harus menunggu data lapangan yang terbatas jangkauannya. Dalam metode ini, kepustakaan tidak diperlakukan hanya sebagai tahap awal untuk menyusun kerangka teori, tetapi sebagai sumber data utama yang dikaji secara sistematis dan kritis untuk menjawab fokus penelitian (Zed, 2021).

Penelitian dilaksanakan melalui beberapa tahapan yang berurutan. Tahap pertama adalah persiapan, yaitu menetapkan topik, merumuskan fokus kajian, serta menentukan kata kunci dan pangkalan data yang akan ditelusuri. Tahap kedua adalah pengumpulan bahan, yaitu menghimpun literatur yang relevan dari berbagai sumber. Tahap ketiga adalah pembacaan dan pencatatan, yaitu membaca setiap sumber secara cermat dan mencatat bagian-bagian yang berkaitan dengan karakteristik kepemimpinan perempuan, strategi penyusunan kebijakan inklusif, serta hambatan yang dihadapi. Tahap keempat adalah pengolahan catatan, yaitu mengelompokkan, membandingkan, dan menyusun catatan tersebut menjadi bahan yang siap dianalisis dan dituangkan dalam bentuk tulisan (Zed, 2021).

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilaksanakan melalui penelusuran literatur secara terarah pada sejumlah pangkalan data akademik daring, di antaranya Google Scholar, ScienceDirect, ResearchGate, dan DOAJ. Proses pencarian dilakukan dengan menggunakan beberapa kata kunci yang berkaitan dengan fokus penelitian, yaitu kepemimpinan perempuan, sekolah inklusif, pengambilan kebijakan sekolah, serta pendidikan tingkat menengah. Literatur yang dipilih berdasarkan kriteria inklusi berupa artikel jurnal dan karya ilmiah yang memiliki kredibilitas akademik, diterbitkan dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir, serta memiliki keterkaitan secara langsung dengan persoalan gender, kepemimpinan, dan penerapan kebijakan inklusi pada jenjang pendidikan menengah. Setelah sejumlah literatur yang relevan terkumpul, data dianalisis melalui analisis isi (content analysis) dan analisis tematik (thematic analysis). Proses tersebut diawali dengan menyeleksi dan menyederhanakan informasi melalui tahap reduksi data, kemudian mengklasifikasikan berbagai temuan berdasarkan tema-tema utama, meliputi karakteristik gaya kepemimpinan, mekanisme penyusunan kebijakan, dan berbagai kendala struktural yang muncul dalam pelaksanaannya. Temuan yang telah dikelompokkan selanjutnya disintesis dalam bentuk uraian naratif yang terstruktur sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif dan menjadi dasar dalam merumuskan kesimpulan teoretis secara kritis.

Seleksi literatur dilakukan secara bertahap agar sumber yang dianalisis benar-benar sesuai dengan fokus penelitian. Penyaringan awal dilakukan dengan membaca judul dan abstrak untuk menilai kesesuaian topik. Sumber yang dinilai relevan kemudian dibaca secara menyeluruh untuk memastikan bahwa isinya membahas kepemimpinan perempuan, kebijakan inklusif, atau pengelolaan sekolah menengah secara substantif. Sumber yang tidak memenuhi kriteria inklusi, tidak memiliki kredibilitas akademik yang memadai, atau hanya menyinggung topik secara sepintas tidak dijadikan dasar analisis. Dengan prosedur ini, literatur yang digunakan merupakan sumber yang telah melalui pertimbangan kualitas dan relevansi.

Pada tahap analisis, reduksi data dilakukan dengan memilah bagian-bagian literatur yang berkaitan langsung dengan fokus penelitian dan mengesampingkan informasi yang tidak relevan. Data yang telah direduksi kemudian diberi kode berdasarkan kesamaan makna, lalu dikelompokkan ke dalam tema-tema utama sebagaimana disebutkan sebelumnya. Hubungan antartema ditelaah untuk melihat pola, persamaan, maupun perbedaan temuan antarsumber. Hasil pengelompokan tersebut disajikan dalam bentuk uraian naratif, dan kesimpulan ditarik secara bertahap sambil terus diperiksa kembali terhadap sumber aslinya agar tidak menyimpang dari data.

Keabsahan hasil penelitian dijaga melalui penerapan triangulasi sumber dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai artikel ilmiah dan dokumen resmi yang relevan. Perbandingan tersebut dilakukan untuk melihat konsistensi informasi sekaligus mengidentifikasi adanya perbedaan temuan antarsumber. Selain itu, dilakukan pula kritik terhadap sumber (source criticism) dengan menilai kualitas akademik, kesesuaian pendekatan metodologis, serta reputasi dan kredibilitas penerbit dari setiap literatur yang digunakan sebagai sumber utama. Dengan demikian, sumber yang dijadikan dasar analisis tidak hanya dipilih berdasarkan relevansinya dengan topik penelitian, tetapi juga mempertimbangkan tingkat keandalan dan kualitas ilmiahnya.

Selain triangulasi dan kritik sumber, ketelitian dijaga dengan mencatat identitas setiap sumber secara lengkap sejak awal pengumpulan, sehingga setiap pernyataan dalam artikel dapat ditelusuri kembali ke sumbernya. Temuan yang hanya didukung satu sumber diperlakukan dengan hati-hati dan tidak digeneralisasikan secara berlebihan. Pendekatan ini diharapkan menjaga agar sintesis yang dihasilkan tetap objektif, dapat dipertanggungjawabkan, dan dapat diperiksa ulang oleh pembaca.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Karakteristik dan Gaya Kepemimpinan Perempuan dalam Manajemen Sekolah

Hasil telaah terhadap sejumlah literatur memperlihatkan bahwa kepala sekolah perempuan pada umumnya mengembangkan pola kepemimpinan yang bersifat transformasional sekaligus partisipatif. Pola tersebut tidak terlalu menekankan penerapan instruksi secara kaku maupun hubungan kekuasaan yang bertingkat. Sebaliknya, pemimpin perempuan lebih mengutamakan hubungan interpersonal melalui sikap empatik, komunikasi yang terbuka, serta upaya membangun suasana kerja yang mengedepankan kerja sama. Pada jenjang sekolah menengah, pendekatan semacam ini memberikan ruang bagi kepala sekolah untuk memahami berbagai dinamika sosial yang berkembang di lingkungan pendidikan, termasuk keragaman kebutuhan emosional dan fisik peserta didik. Kepekaan terhadap kondisi orang lain serta kepedulian sosial (ethics of care) menjadi salah satu landasan dalam menciptakan ruang pembelajaran yang dapat menerima siswa berkebutuhan khusus maupun peserta didik yang berasal dari kelompok marginal. Dengan menempatkan hubungan antarpihak sebagai bagian

penting dari kepemimpinan (relational leadership), kepala sekolah dapat membangun suasana sekolah yang lebih aman, memberikan dukungan, serta terbuka dan inklusif bagi seluruh warga sekolah (Pratama, 2026, hlm. 33).

Fleksibilitas serta keterbukaan yang menjadi ciri kepemimpinan perempuan dapat terlihat secara konkret melalui cara berkomunikasi dan mengelola organisasi dalam aktivitas sekolah sehari-hari. Dalam menjalankan tugasnya, kepala sekolah perempuan pada umumnya menerapkan kepemimpinan yang bersifat partisipatif dan mengutamakan kerja sama. Keputusan tidak semata-mata ditetapkan oleh pimpinan secara sepihak, tetapi terlebih dahulu mempertimbangkan masukan melalui proses komunikasi dan diskusi bersama warga sekolah. Kepala sekolah perempuan juga cenderung menciptakan hubungan yang lebih terbuka dengan mengurangi batas-batas birokrasi yang terlalu formal. Aspirasi guru, tenaga kependidikan, orang tua, maupun peserta didik diberikan ruang untuk disampaikan dan dipertimbangkan. Dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif, pola kepemimpinan semacam ini memiliki arti penting karena kebijakan yang berkeadilan perlu disusun berdasarkan pemahaman terhadap kondisi dan kebutuhan setiap peserta didik, khususnya anak berkebutuhan khusus (ABK) serta kelompok yang berada pada posisi kurang terwakili dalam sistem pendidikan umum (Azzahra dkk., 2025).

Kepemimpinan perempuan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan membangun relasi sosial, tetapi juga dapat diwujudkan melalui kepemimpinan instruksional yang memiliki orientasi masa depan serta mampu menyesuaikan diri dengan perubahan. Kepala sekolah perempuan biasanya memberikan perhatian terhadap berbagai aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran, termasuk kondisi psikologis guru dan peserta didik sebagai bagian dari komunitas sekolah. Peran yang dijalankan tidak terbatas pada pengurusan administrasi, tetapi berkembang menjadi kepemimpinan yang mendorong perubahan dengan menerjemahkan gagasan pendidikan inklusif ke dalam kegiatan pembelajaran secara langsung. Dengan komunikasi yang mampu membangun keyakinan serta memberikan contoh dalam tindakan, pemimpin perempuan dapat mendorong guru dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan cara kerja baru, menghadapi perubahan kurikulum dengan lebih terbuka, dan mengurangi penolakan terhadap pembaruan. Pada saat yang sama, kepemimpinan tersebut membantu membentuk pemahaman bersama bahwa perbedaan karakteristik dan kemampuan peserta didik merupakan bagian dari keberagaman yang dapat memperkaya pengalaman belajar, bukan sesuatu yang menjadi penghalang bagi tercapainya tujuan pendidikan.

Meskipun demikian, penerapan kepemimpinan perempuan tidak dapat dilepaskan dari pengaruh lingkungan sosial, budaya, serta pandangan masyarakat mengenai peran gender. Berbagai kajian akademik menunjukkan bahwa kepemimpinan yang menekankan empati dan hubungan interpersonal masih dapat berhadapan dengan stereotip gender. Sikap yang mengutamakan pendekatan relasional terkadang dipersepsikan sebagai bentuk kepemimpinan yang kurang tegas, terutama ketika dibandingkan dengan model kepemimpinan yang lebih direktif dan berorientasi pada instruksi. Dalam kondisi seperti ini, kemampuan kepala sekolah perempuan untuk memadukan ketegasan dalam pengelolaan organisasi dengan pendekatan yang penuh perhatian dan kepedulian menjadi penting. Perpaduan tersebut memungkinkan terciptanya keseimbangan antara kebutuhan menjaga keteraturan administrasi sekolah dan tuntutan untuk memberikan perlakuan yang adil kepada seluruh warga sekolah (Fitriani, 2020, hlm. 54). Dengan demikian, kepemimpinan perempuan dapat berkontribusi dalam membangun lingkungan sekolah menengah yang tidak hanya mengutamakan pencapaian akademik, tetapi juga memberikan ruang bagi keberagaman, kesetaraan, dan pelaksanaan pendidikan yang inklusif.

3.2. Strategi Pengambilan Kebijakan Sekolah Inklusif

Penyusunan kebijakan untuk membangun sekolah inklusif pada tingkat sekolah menengah membutuhkan proses yang menyeluruh, sistematis, serta melibatkan berbagai pihak. Hasil telaah terhadap sejumlah literatur ilmiah menunjukkan bahwa penyusunan kebijakan yang berorientasi pada inklusivitas di bawah kepemimpinan sekolah tidak cukup dilakukan secara bertahap hanya untuk memenuhi tuntutan administratif dan ketentuan pemerintah. Kepala sekolah, terutama pemimpin perempuan, cenderung menempatkan kerja sama sebagai dasar pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang berorientasi pada pemangku kepentingan (stakeholder-based strategy). Tahapan tersebut dimulai melalui identifikasi dan pengkajian kebutuhan (needs assessment) secara komprehensif. Melalui pendekatan ini, kebijakan sekolah dapat diarahkan pada persoalan yang benar-benar muncul dalam praktik, baik berkaitan dengan ketersediaan fasilitas fisik, kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan, maupun pengembangan kurikulum yang cukup lentur untuk mengakomodasi perbedaan karakteristik, kemampuan, serta ritme belajar peserta didik berkebutuhan khusus (Meliawati dkk., 2025).

Proses penetapan keputusan kemudian dapat dimulai dengan menciptakan mekanisme keterlibatan yang memberikan kesempatan kepada seluruh unsur sekolah untuk menyampaikan pandangan. Salah satu bentuknya

ialah pembentukan tim pengembang sekolah yang mengikutsertakan unsur akademik maupun nonakademik. Kepala sekolah menyediakan forum komunikasi dan konsultasi yang memungkinkan guru mata pelajaran, Guru Pendamping Khusus (GPK), tenaga kesehatan, psikolog, dan orang tua peserta didik memberikan masukan secara terbuka. Keterlibatan berbagai pihak tersebut diperlukan untuk membangun kesamaan pemahaman sekaligus mengurangi kemungkinan munculnya penolakan terhadap perubahan kebijakan. Hasil proses musyawarah tersebut dapat dituangkan ke dalam ketentuan internal sekolah yang bersifat adaptif, misalnya melalui penyempurnaan mekanisme penerimaan peserta didik baru (PPDB) agar lebih berkeadilan, penetapan anggaran khusus untuk mendukung layanan inklusif, serta pemberian keleluasaan dalam penyusunan pembelajaran dan pelaksanaan evaluasi hasil belajar (Mumayyizah dkk., 2025).

Pada tahap pelaksanaan, keberhasilan kebijakan sangat berkaitan dengan tersedianya sistem pendukung dan terciptanya budaya organisasi sekolah yang mampu menerima keberagaman. Pimpinan sekolah perlu mengarahkan keputusan pada pengembangan fasilitas yang mendukung aksesibilitas, antara lain pembangunan jalur landai (ramp), pemanfaatan perangkat dan media pembelajaran dengan teknologi asistif, serta pengaturan ruang belajar agar dapat digunakan oleh seluruh peserta didik secara aman dan nyaman (Nurjannah, 2025, hlm. 110). Dukungan tersebut tidak hanya berorientasi pada aspek sarana fisik, tetapi juga perlu disertai penguatan kompetensi sumber daya manusia. Salah satu bentuknya adalah penyelenggaraan pelatihan secara berkelanjutan bagi guru dan tenaga kependidikan mengenai pembelajaran inklusif. Upaya tersebut dapat membantu meningkatkan kesiapan pedagogis guru dalam menghadapi keberagaman kebutuhan peserta didik sekaligus mendorong terbentuknya pola kerja bersama antarguru melalui penerapan co-teaching pada jenjang sekolah menengah.

Keberlangsungan kebijakan inklusif selanjutnya bergantung pada adanya evaluasi, pemantauan, dan tindak lanjut yang dilakukan secara rutin serta berorientasi pada perbaikan. Kepala sekolah perlu menjalankan monitoring secara berkala untuk mengetahui sejauh mana kebijakan yang diterapkan memberikan dampak terhadap proses pendidikan. Penilaian dapat mencakup pencapaian akademik peserta didik, perkembangan aspek sosial dan emosional, serta persepsi dan kepuasan warga sekolah terhadap layanan inklusif yang tersedia. Melalui evaluasi yang dilakukan secara terus-menerus, berbagai kendala, baik yang bersifat teknis maupun berkaitan dengan budaya organisasi, dapat dikenali lebih awal sehingga perubahan atau penyesuaian kebijakan (policy adjustment) dapat dilakukan sesuai kebutuhan (Darajat, 2025). Dengan demikian, pengambilan keputusan dalam penyelenggaraan sekolah inklusif tidak berhenti pada pemenuhan administrasi, tetapi menjadi bagian dari proses perubahan tata kelola pendidikan yang menempatkan keadilan, kesetaraan, penghargaan terhadap keberagaman, dan nilai kemanusiaan sebagai landasan utama penyelenggaraan pendidikan menengah.

3.3. Peningkatan Kapasitas Guru dan Penguatan Budaya Sekolah

Keberhasilan pelaksanaan pendidikan inklusif pada tingkat sekolah menengah berkaitan erat dengan kompetensi profesional guru serta kondisi budaya organisasi yang berkembang di lingkungan sekolah. Hasil telaah terhadap berbagai literatur ilmiah menunjukkan bahwa penerapan pendidikan inklusif tidak hanya bergantung pada keberadaan kebijakan, tetapi juga pada kemampuan kepemimpinan sekolah dalam mengembangkan kapasitas tenaga pendidik dan membangun lingkungan yang mampu menerima keberagaman. Dalam hal ini, pemimpin perempuan cenderung menerapkan pola pengembangan sumber daya manusia secara menyeluruh. Peningkatan keterampilan pedagogis guru dilakukan bersamaan dengan penanaman prinsip kesetaraan, penghargaan terhadap perbedaan, dan penerimaan terhadap keberagaman dalam kehidupan sekolah. Pengembangan profesional guru diposisikan bukan hanya sebagai tuntutan administratif, tetapi sebagai langkah strategis untuk mengurangi kekhawatiran, keraguan, dan keterbatasan kesiapan pedagogis ketika guru berhadapan dengan kelas yang memiliki karakteristik peserta didik beragam (Wahab dkk., 2024).

Peningkatan kompetensi pendidik dilaksanakan melalui berbagai kegiatan yang direncanakan secara berkesinambungan, seperti pelatihan profesional, lokakarya mengenai pendampingan peserta didik berkebutuhan khusus, serta dukungan terhadap pengembangan dan sertifikasi kompetensi di bidang pendidikan inklusif. Upaya tersebut diperkuat melalui pembentukan komunitas belajar profesional yang memungkinkan guru saling berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam menghadapi persoalan pembelajaran. Selain itu, penerapan pembelajaran kolaboratif antara guru mata pelajaran dan guru pendamping khusus (GPK) menjadi bagian penting dalam proses pengembangan kapasitas tersebut. Interaksi antarguru memungkinkan berlangsungnya pertukaran pengalaman, penyelesaian masalah secara bersama, serta penyusunan metode pembelajaran berdiferensiasi yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik. Pola kerja sama ini dapat membantu mengurangi penolakan terhadap perubahan,

memperkuat keyakinan guru terhadap kemampuan mengajarnya (self-efficacy), dan meningkatkan kesiapan dalam mengelola kelas yang heterogen (Rahmadani & Hanum, 2022, hlm. 104).

Pengembangan kemampuan teknis pendidik perlu berjalan beriringan dengan pembentukan budaya sekolah yang mendukung prinsip inklusi. Budaya organisasi menjadi unsur penting karena menentukan apakah nilai-nilai inklusivitas dapat diterapkan secara konsisten dalam kehidupan sekolah. Pemimpin sekolah perempuan berupaya menggunakan komunikasi yang terbuka dan persuasif serta memberikan contoh melalui perilaku kepemimpinannya untuk mengurangi stigma, prasangka, dan perlakuan diskriminatif terhadap peserta didik dengan kondisi yang berbeda. Pola hubungan di sekolah diarahkan dari persaingan yang terlalu menekankan pencapaian individual menuju kerja sama yang lebih humanis dan saling mendukung. Perbedaan kondisi fisik, emosional, maupun sosial peserta didik tidak ditempatkan sebagai kekurangan, tetapi sebagai bagian dari keragaman yang dapat memperkaya pengalaman belajar. Nilai empati, toleransi, kepedulian, dan penghargaan terhadap sesama kemudian diintegrasikan dalam kegiatan pembelajaran maupun aktivitas ekstrakurikuler. Dengan demikian, prinsip inklusi tidak hanya menjadi tanggung jawab guru, tetapi menjadi nilai bersama yang dipahami dan diterapkan oleh seluruh warga sekolah.

Keterpaduan antara peningkatan kompetensi guru dan pembentukan budaya sekolah yang inklusif dapat menciptakan suasana pembelajaran yang lebih aman, adil, dan mendukung perkembangan setiap peserta didik. Guru yang memiliki pengetahuan dan keterampilan memadai akan lebih mampu menyesuaikan pembelajaran dengan kebutuhan siswa, terlebih ketika memperoleh dukungan dari lingkungan sekolah yang menerima keberagaman. Kondisi tersebut juga dapat mengurangi berbagai hambatan psikologis yang mungkin dialami peserta didik berkebutuhan khusus, termasuk perasaan tersisih atau tidak diterima, melalui terciptanya hubungan sosial yang positif dan suportif. Dengan demikian, kepemimpinan sekolah yang mampu mengembangkan profesionalisme guru sekaligus mengarahkan perubahan budaya organisasi dapat menjadi dasar penting dalam membangun sekolah menengah yang menjunjung kesetaraan, keadilan sosial, nilai kemanusiaan, serta keberlanjutan pendidikan inklusif.

3.4. Tantangan dan Hambatan Kepemimpinan Perempuan dalam Konteks Inklusi

Kepemimpinan perempuan dalam pelaksanaan kebijakan sekolah inklusif di tingkat sekolah menengah menghadapi beragam persoalan yang dapat memengaruhi efektivitas pengelolaan pendidikan. Berdasarkan hasil kajian dari sejumlah literatur ilmiah, tantangan tersebut tidak hanya berkaitan dengan persoalan teknis di lingkungan sekolah, tetapi juga berhubungan dengan faktor sosial dan budaya yang berkaitan dengan konstruksi gender. Pada aspek internal, kepala sekolah perempuan harus menghadapi persoalan seperti keterbatasan pembiayaan, belum optimalnya ketersediaan fasilitas yang dapat diakses oleh peserta didik penyandang disabilitas, serta jumlah guru pendamping khusus yang belum sebanding dengan kebutuhan peserta didik berkebutuhan khusus. Situasi tersebut mengharuskan kepala sekolah melakukan pengelolaan sumber daya secara cermat, menentukan skala prioritas, dan mencari alternatif penyelesaian agar program inklusi tetap dapat berjalan meskipun dukungan fasilitas belum sepenuhnya memadai (Fakultas Keguruan & Universitas Cenderawasih, 2024).

Selain persoalan sumber daya, tantangan yang dihadapi pemimpin perempuan juga berkaitan dengan pandangan sosial dan budaya yang menempatkan kepemimpinan dalam kerangka gender tertentu. Sejumlah kajian akademik menunjukkan bahwa perempuan yang menduduki posisi kepala sekolah dapat berhadapan dengan stereotip mengenai kemampuan mereka dalam menggunakan kewenangan dan mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan yang mengedepankan dialog, empati, kepedulian, dan pendekatan etika kepedulian (ethics of care) terkadang dipersepsikan secara keliru sebagai kurang tegas (Sutrisno, 2021, hlm. 67). Kondisi tersebut dapat menimbulkan tuntutan tambahan bagi pemimpin perempuan untuk menunjukkan kemampuan profesional dan legitimasi kepemimpinannya kepada berbagai pihak, mulai dari atasan, sesama tenaga pendidik, hingga masyarakat. Pada saat yang sama, mereka tetap perlu menjaga prinsip keadilan, kesetaraan, dan penghargaan terhadap keberagaman dalam setiap kebijakan yang diterapkan.

Persoalan penerimaan sosial juga dapat muncul ketika sekolah mulai menerapkan kebijakan yang lebih inklusif. Berdasarkan penelusuran terhadap literatur ilmiah, sebagian inisiatif yang mendukung pendidikan inklusif dapat memperoleh tanggapan kritis dari guru tertentu maupun orang tua peserta didik reguler. Kekhawatiran tersebut antara lain berkaitan dengan anggapan bahwa keberadaan peserta didik berkebutuhan khusus dapat memengaruhi pencapaian akademik atau menyebabkan perhatian guru terbagi. Perbedaan persepsi tersebut berpotensi menimbulkan resistensi terhadap kebijakan yang telah ditetapkan sekolah. Dalam menghadapi kondisi

demikian, kepala sekolah perempuan perlu mengembangkan komunikasi yang intensif dengan guru, orang tua, dan pemangku kepentingan lainnya. Dialog dan pendekatan persuasif diperlukan untuk memberikan pemahaman mengenai tujuan pendidikan inklusif sekaligus mengurangi stigma yang dapat berkembang terhadap peserta didik berkebutuhan khusus (Pardede dkk., 2026).

Dalam menghadapi berbagai persoalan tersebut, pemimpin perempuan dapat mengembangkan kemampuan adaptasi dan membangun ketahanan kepemimpinan melalui kerja sama dengan berbagai pihak. Salah satu langkah yang dapat dilakukan ialah memperluas jejaring kemitraan di luar sekolah, antara lain dengan dinas pendidikan, lembaga nonpemerintah, tenaga profesional di bidang psikologi, serta organisasi atau komunitas yang bergerak dalam isu disabilitas. Kerja sama tersebut dapat menjadi sumber dukungan ketika sekolah mengalami keterbatasan tenaga, pengetahuan, maupun fasilitas. Di samping itu, penyampaian informasi dan argumentasi yang didasarkan pada data serta bukti dapat digunakan dalam membangun pemahaman para pemangku kepentingan mengenai manfaat pendidikan inklusif bagi perkembangan peserta didik secara keseluruhan (Zaini Dahlan, 2026). Kemampuan menghadapi keterbatasan struktural sekaligus merespons hambatan sosial menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif membutuhkan lebih dari sekadar kemampuan administratif. Diperlukan pula ketahanan dalam menjalankan peran, keberanian dalam mempertahankan prinsip, serta konsistensi terhadap nilai kesetaraan dan keadilan sosial.

4. Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan, dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan perempuan memiliki posisi strategis dalam mengarahkan penyusunan sekaligus pelaksanaan kebijakan pendidikan inklusif pada tingkat sekolah menengah. Nilai kepemimpinan yang menekankan *ethics of care*, empati, serta hubungan interpersonal mampu mengubah pola pengelolaan sekolah yang cenderung formal dan kaku menjadi lebih terbuka, manusiawi, serta berorientasi pada keadilan. Penerapan kepemimpinan partisipatif turut menjadi faktor penting dalam mengurangi berbagai kendala birokrasi, karena penyusunan kebijakan dilakukan melalui keterlibatan berbagai pihak, bukan semata-mata berdasarkan keputusan dari pihak pimpinan. Dengan cara tersebut, kebijakan yang dihasilkan dapat lebih sesuai dengan kebutuhan peserta didik berkebutuhan khusus maupun kelompok yang selama ini berada dalam posisi marginal. Proses pengelolaan kebijakan sekolah inklusif dalam kepemimpinan perempuan dapat dilihat melalui tiga aspek pokok, yaitu penyusunan aturan sekolah yang fleksibel dan responsif, peningkatan kompetensi serta kepercayaan diri tenaga pendidik, dan pembentukan budaya sekolah yang menjunjung kesetaraan. Kepala sekolah perempuan tidak hanya berupaya meningkatkan kemampuan pedagogis dan teknis para guru, tetapi juga membangun lingkungan kerja yang memandang perbedaan sebagai bagian penting dari kekayaan akademik dan sosial. Komunikasi yang persuasif, disertai pemberian contoh secara langsung dalam menjalankan nilai-nilai inklusif, dapat mengurangi penolakan dari lingkungan internal sekolah. Pada akhirnya, sikap menghargai keberagaman dapat berkembang menjadi kebiasaan yang diterapkan dalam berbagai aktivitas pendidikan sehari-hari. Meskipun demikian, penerapan kepemimpinan perempuan dalam membangun sekolah inklusif masih menghadapi berbagai persoalan yang bersifat kompleks dan multidimensional. Kendala tersebut tidak hanya berkaitan dengan persoalan teknis, seperti terbatasnya fasilitas yang ramah bagi peserta didik berkebutuhan khusus dan kurangnya ketersediaan guru pendamping khusus, tetapi juga mencakup persoalan sosial dan budaya. Bias berdasarkan gender, pandangan patriarkal, serta keraguan sebagian masyarakat terhadap kemampuan perempuan dalam menjalankan kewenangan manajerial dapat menjadi tantangan tersendiri. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pendidikan inklusif di sekolah menengah tidak cukup hanya ditopang oleh regulasi dan fasilitas yang memadai. Faktor kepemimpinan yang responsif, adil, kolaboratif, dan memiliki kepekaan terhadap kebutuhan peserta didik juga memiliki peranan penting. Oleh karena itu, hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual bagi pemangku kebijakan pendidikan dalam mengembangkan program penguatan kapasitas kepemimpinan sekolah yang memperhatikan perspektif gender dan prinsip inklusi, sehingga penyelenggaraan pendidikan dapat memberikan kesempatan yang setara bagi seluruh peserta didik tanpa meninggalkan kelompok mana pun (*leave no one behind*).

Reference

1. Azzahra, D. N., Mahfudha, G., Agustin, O., Nurmalinda, N., Aslamiah, A., & Cinantya, C. (2025). Peran kepemimpinan perempuan dalam pendidikan anak usia dini. *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 3(2), 723–732. <https://doi.org/10.60126/maras.v3i2.1019>
2. Darajat, Z. A. (2025). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya inklusi di sekolah: Studi kasus di sekolah menengah pertama. [Nama jurnal tidak tercantum], 6(2), 450–457.
3. Fakultas Keguruan, & Universitas Cenderawasih. (2024). Peran kepemimpinan perempuan dalam pendidikan: Systematic. [Nama jurnal tidak tercantum], 5(2), 63–77.
4. Fitriani, D. (2020). *Pendidikan inklusif dan kebijakan sekolah menengah*. Alfabeta.

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.14275>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

5. Meliawati, S., Sari, N. K., Gistituati, N., Rusdinal, R., & Nellitawati, N. (2025). Peran kepemimpinan inklusif dalam mendorong diversity, equity, and inclusion (DEI) di lembaga pendidikan abad 21. *Pedagogika*, 16(2), 381–388. <https://doi.org/10.37411/pedagogika.v16i2.4530>
6. Mumayyizah, T. H., Thohirin, A., & Faizin, A. (2025). Perempuan di garis depan: Menelusuri peran pemimpin perempuan dalam dunia pendidikan. *Progresif*, 3(1), 27–34.
7. Nurjannah, S. (2025). *Inovasi manajemen sekolah abad 21*. Gramedia Widiasarana Indonesia.
8. Pardede, L., Simanjuntak, H., Panggabean, B. R., Nadapdap, D. E., Marpaung, D., Sirait, G., dkk. (2026). Edukasi peningkatan peran kepemimpinan perempuan dalam organisasi di kelas X dan XI SMA Swasta Nusantara Lubuk Pakam. *SAMBARA: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 4(1), 95–101. <https://doi.org/10.58540/sambarapkm.v4i1.1338>
9. Pratama, H. (2026). *Evaluasi kebijakan sekolah inklusif jenjang menengah*. Pustaka Pelajar.
10. Rahmadani, L., & Hanum, F. (2022). *Mengurai bias gender dalam manajemen pendidikan formal*. LKiS.
11. Rivai, A., dkk. (2023). *Pengembangan kurikulum sekolah inklusif*. Remaja Rosdakarya.
12. Siahaan, T., Terminanto, A. A., Haryanti, E., Harini, H., & Perkasa, D. H. (2024). Peran kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan keberagaman dan inklusivitas di perusahaan asuransi. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 4(5), 2329–2341. <https://doi.org/10.54373/ifijeb.v4i5.2038>
13. Sutrisno, T. (2021). *Kepemimpinan partisipatif dalam transformasi sekolah*. UNNES Press.
14. Wahab, G. A., Herlina, A., & Rahmah, H. (2024). Peran pendidikan inklusi dalam membentuk karakter peserta didik di lembaga pendidikan. *Equality: Journal of Gender, Child and Humanity*, 2(2), 61–75. <https://doi.org/10.58518/equality.v2i2.3053>
15. Zaini Dahlan, M. (2026). The integrasi kepemimpinan perempuan, pendidikan inklusif, dan penguatan karakter anak usia dini di lembaga PAUD. *Journal of Innovative and Creativity*, 6(1), 5740–5755.
16. Zed, M. (2021). *Metode penelitian kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.