

MANAJEMEN DAN PRAKTIK INKLUSIF PENDIDIKAN TINGGI BAGI PENYANDANG DISABILITAS: STUDI KASUS DI DUA UNIVERSITAS KALIMANTAN TIMUR

Vina Karmilasari^{1(a)}, Fajar Apriliani^{2(b)}, Meiliyana^{3(c)}, Ita Prihantika^{4(d)}

^{1,3,4}Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Universitas Lampung

²Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Univeritas Mulawarman

^{a)}vina.karmilasari@fisip.unila.ac.id, ^{b)}fajar.apriani@fisip.unmul.ac.id, ^{c)}meiliyana@fisip.unila.ac.id,

^{d)}ita.prihantika@fisip.unila.ac.id

INFORMASI ARTIKEL

Article History:

Dikirim:

10-06-2025

Diterbitkan Online:

30-09-2025

Kata Kunci:

Pendidikan Tinggi Inklusif,
Penyandang Disabilitas,
Manajemen Pendidikan,
Aksesibilitas, Kebijakan
Kelembagaan

ABSTRAK

Akses pendidikan tinggi yang inklusif bagi penyandang disabilitas di Indonesia masih menghadapi kesenjangan signifikan, terlihat dari data Komite Nasional Disabilitas (2022) bahwa hanya 2,8% penyandang disabilitas melanjutkan ke perguruan tinggi. Penelitian ini dilakukan untuk menjawab persoalan lemahnya tata kelola pendidikan inklusif di perguruan tinggi, dengan mengambil kasus dua universitas di Kalimantan Timur yang memiliki karakteristik berbeda (perguruan tinggi negeri dan swasta) untuk membandingkan praktik manajerial inklusif. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pimpinan universitas, dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa penyandang disabilitas, serta observasi fasilitas kampus dan analisis dokumen kebijakan. Analisis dilakukan dengan teknik tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi pendidikan inklusif masih parsial dan bergantung pada inisiatif individu, misalnya di Kampus A terdapat Pusat Layanan Disabilitas namun kewenangannya terbatas, sedangkan Kampus B belum memiliki struktur khusus dan hanya mengandalkan solusi *ad-hoc*. Tantangan utama meliputi tidak adanya standar layanan baku, minimnya alokasi anggaran, dan lemahnya sistem evaluasi. Penelitian ini merekomendasikan pembentukan unit layanan disabilitas dengan kewenangan jelas, penganggaran khusus, serta mekanisme monitoring partisipatif untuk memastikan keberlanjutan layanan inklusif di perguruan tinggi.

Keywords:

*Inclusive Higher Education,
Persons with Disabilities,
Education Management,
Accessibility, Institutional Policy*

Corresponding Author:

vina.karmilasari@fisip.unila.ac.id

ABSTRACT

Inclusive access to higher education for persons with disabilities in Indonesia remains limited, as indicated by data from the National Disability Committee (2022) showing that only 2.8% of persons with disabilities continue to higher education. This study addresses the issue of weak inclusive governance in universities by examining two institutions in East Kalimantan-one public and one private-selected to compare managerial practices. Using a descriptive qualitative approach, data were collected through in-depth interviews with university leaders, lecturers, administrative staff, and students with disabilities, as well as through campus facility observations and policy document reviews. Thematic analysis was applied to identify key patterns. The findings reveal that inclusive practices remain partial and highly dependent on individual initiatives. For instance, Campus A has established a Disability Service Center, but its authority is limited, while Campus B lacks a formal

structure and relies on ad-hoc solutions. Major challenges include the absence of standardized service guidelines, insufficient budget allocation, and weak monitoring systems. This study recommends the establishment of dedicated disability service units with clear authority, special budget allocation, and participatory monitoring mechanisms to ensure the sustainability of inclusive education in higher education institutions.

DOI:

<https://doi.org/10.24036/jmiap.v7i3.1278>

PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi yang inklusif merupakan pilar penting dalam mewujudkan keadilan sosial dan pemenuhan hak asasi manusia, khususnya bagi penyandang disabilitas. Akses terhadap pendidikan tinggi bukan hanya menjadi instrumen pemberdayaan individu, tetapi juga merupakan bagian dari mandat konstitusional dan komitmen global dalam menjamin kesetaraan kesempatan pendidikan bagi seluruh warga negara. Ratifikasi *United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities* (UNCRPD) melalui Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2011 dan pengesahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas menegaskan tanggung jawab negara dalam menjamin akses pendidikan bagi kelompok rentan tanpa diskriminasi. Namun, secara empiris, implementasi pendidikan tinggi yang inklusif di Indonesia masih menghadapi tantangan yang kompleks, terutama dalam aspek manajerial dan kelembagaan. Berdasarkan data Komite Nasional Disabilitas (2022), hanya sekitar 2,8% penyandang disabilitas yang melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi. Fakta ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kerangka regulatif dan realitas implementasi di tingkat institusi pendidikan tinggi. Hambatan yang dialami oleh mahasiswa penyandang disabilitas tidak hanya bersifat fisik, tetapi juga struktural, administratif, dan kultural (Afifah, 2023).

Kesenjangan ini tidak hanya mencerminkan persoalan aksesibilitas fisik, tetapi juga mengindikasikan lemahnya tata kelola di tingkat institusi. Laporan Kemendikbudristek (2021) menunjukkan bahwa hanya 28% perguruan tinggi di Indonesia memiliki fasilitas fisik yang ramah disabilitas, dan kurang dari 15% yang memiliki sistem pendukung akademik berbasis kebutuhan khusus. Hal ini menunjukkan bahwa permasalahan inklusi tidak semata-mata bersifat teknis, tetapi juga manajerial dan kelembagaan. Dengan kata lain,

isu inklusivitas belum menjadi arus utama (mainstream) dalam perencanaan strategis perguruan tinggi.

Sejumlah studi menunjukkan bahwa manajemen institusi pendidikan tinggi memainkan peran sentral dalam keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan pendidikan inklusif (Filippou et al., 2025). Lemahnya perencanaan strategis, absennya unit layanan disabilitas, minimnya pelatihan bagi dosen, serta rendahnya komitmen pimpinan institusi menjadi faktor yang sering ditemukan dalam konteks tersebut (Amnesti et al., 2023); (Lantsova et al., 2024); (Korthals Altes et al., 2024).

Jika dibandingkan dengan praktik di negara maju, Indonesia tertinggal dalam hal institusionalisasi kebijakan inklusif. Misalnya, di Amerika Serikat, penerapan *Americans with Disabilities Act* (ADA) mewajibkan setiap universitas menyediakan akomodasi layak bagi mahasiswa disabilitas, termasuk penyediaan layanan pendukung, adaptasi kurikulum, dan mekanisme evaluasi khusus (Burke et al., 2016). Di Eropa, prinsip inklusi terintegrasi dalam *European Higher Education Area* melalui kebijakan akses setara dan pembentukan pusat layanan disabilitas yang dibiayai secara permanen. Perbedaan ini menegaskan bahwa persoalan pendidikan inklusif di Indonesia bukan hanya terkait keterbatasan sumber daya, tetapi juga absennya regulasi internal yang kuat dan sistem pengawasan yang efektif di tingkat institusi.

Dalam konteks lokal, Kalimantan Timur merupakan salah satu provinsi dengan karakteristik sosial-ekonomi yang beragam, namun kajian tentang praktik pendidikan tinggi inklusif di wilayah ini masih terbatas. Perguruan tinggi di provinsi ini menghadapi tantangan unik, seperti keterbatasan infrastruktur aksesibilitas dan minimnya tenaga pendidik terlatih dalam pendidikan inklusif. Penelitian ini memfokuskan pada dua tipe perguruan tinggi—satu negeri dan satu

swasta—untuk membandingkan sejauh mana perbedaan status kelembagaan memengaruhi implementasi inklusifitas. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan pemahaman empiris yang lebih mendalam tentang variasi praktik manajerial pada level institusi.

Enelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik manajemen pendidikan inklusif bagi penyandang disabilitas di perguruan tinggi Indonesia dengan fokus pada lima indikator utama: (1) perencanaan strategis inklusif; (2) pengorganisasian dan struktur kelembagaan; (3) pelaksanaan program dan alokasi sumber daya; (4) pengawasan, evaluasi, dan umpan balik; serta (5) kepemimpinan dan komitmen institusional. Dengan menekankan aspek problematik yang berbasis data dan membandingkan temuan lapangan dengan kerangka praktik internasional, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dan praktis untuk penguatan tata kelola pendidikan tinggi inklusif di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menggali praktik manajerial dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif bagi penyandang disabilitas di perguruan tinggi. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai proses manajerial yang diterapkan, tantangan yang dihadapi, serta peluang yang ada dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang inklusif. Penelitian ini dilaksanakan di dua perguruan tinggi yang terletak di Provinsi Kalimantan Timur, yaitu: Kampus A (Perguruan Tinggi Negeri): Sebuah universitas negeri yang memiliki program pendidikan inklusif dan sejumlah fasilitas bagi penyandang disabilitas, namun belum diketahui sejauh mana pengelolaan dan implementasi kebijakan inklusi di sana; dan Kampus B (Perguruan Tinggi Swasta): Sebuah perguruan tinggi swasta yang juga menawarkan kesempatan pendidikan bagi penyandang disabilitas, dengan tujuan untuk membandingkan praktik manajerial di kedua tipe institusi tersebut.

Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari: 1) Pimpinan Perguruan Tinggi – Rektor, Wakil Rektor, dan Kepala Lembaga/Unit terkait layanan inklusif. 2) Dosen – Dosen yang terlibat langsung dalam mengajar mahasiswa penyandang disabilitas. 3) Mahasiswa Penyandang Disabilitas – Mahasiswa

penyandang disabilitas yang terdaftar dan aktif dalam perkuliahan di kampus A dan B. 4) Tenaga Kependidikan – Staf pendukung yang terlibat dalam implementasi layanan pendidikan inklusif, seperti bagian layanan disabilitas, administrasi, dan layanan akademik.

Partisipan dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria keterlibatan langsung dalam pengelolaan atau penerimaan layanan pendidikan inklusif. Sebanyak 16 informan diwawancarai, terdiri dari 4 pimpinan perguruan tinggi, 4 dosen, 4 mahasiswa penyandang disabilitas, dan 4 tenaga kependidikan. Wawancara dilakukan secara tatap muka di lokasi kampus dengan panduan semi-terstruktur agar tetap fokus namun memungkinkan eksplorasi isu mendalam. Observasi dilakukan pada fasilitas kampus seperti aksesibilitas fisik, layanan akademik, serta interaksi antara dosen dan mahasiswa disabilitas. Dokumentasi mencakup analisis dokumen kebijakan, rencana strategis, SOP layanan, serta laporan evaluasi internal.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Data yang terkumpul dari wawancara, observasi, dan dokumentasi dianalisis dengan menggunakan teknik analisis tematik. Proses analisis data dilakukan secara iteratif melalui tiga tahap utama: (1) open coding untuk mengidentifikasi unit makna dari transkrip wawancara dan catatan observasi, (2) pengelompokan kode menjadi kategori tematik yang sesuai dengan lima indikator manajemen inklusif, dan (3) interpretasi untuk menghubungkan temuan dengan kerangka teoretis dan kebijakan. Selama proses analisis, peneliti menggunakan software bantu seperti NVivo untuk memastikan konsistensi pengkodean dan meminimalisasi bias interpretatif.

Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber melibatkan berbagai partisipan dari kedua perguruan tinggi, sedangkan triangulasi metode menggunakan kombinasi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, peneliti juga meminta umpan balik dari partisipan untuk mengonfirmasi temuan yang telah dianalisis, guna meningkatkan validitas hasil penelitian.

Peneliti menyadari bahwa posisi sebagai akademisi berpotensi memengaruhi interaksi dengan informan, terutama mahasiswa penyandang disabilitas yang mungkin merasa

sungkan memberikan kritik terhadap institusi. Untuk meminimalisasi hal ini, wawancara dilakukan dalam suasana informal dan menekankan pada kerahasiaan informasi. Semua data disimpan dalam format terenkripsi untuk melindungi privasi partisipan.

Penelitian ini dilaksanakan dengan memperhatikan etika penelitian yang ketat. Peneliti memperoleh izin terlebih dahulu dari pihak kampus dan memberikan penjelasan yang jelas kepada partisipan mengenai tujuan penelitian, cara pengumpulan data, dan penggunaan informasi yang diperoleh. Partisipan diberi jaminan kerahasiaan dan anonimitas, serta diberikan kebebasan untuk mengundurkan diri dari penelitian kapan saja tanpa konsekuensi.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada sifatnya yang kualitatif sehingga temuan tidak dapat digeneralisasi ke seluruh perguruan tinggi di Indonesia. Hasil hanya merefleksikan kondisi dua kampus di Kalimantan Timur. Selain itu, keterbatasan waktu dan akses membuat observasi dilakukan pada periode tertentu sehingga potensi dinamika layanan yang bersifat musiman mungkin tidak terliput.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pendidikan tinggi inklusif memiliki peran yang sangat penting dalam mewujudkan kesetaraan kesempatan pendidikan bagi semua lapisan masyarakat, termasuk penyandang disabilitas. Konsep inklusi dalam pendidikan tinggi menuntut perubahan dalam berbagai aspek manajerial dan kelembagaan agar dapat memastikan bahwa semua individu, terlepas dari kemampuan atau keterbatasan fisik mereka, memiliki akses yang setara terhadap pendidikan berkualitas. Berdasarkan pendahuluan yang telah disampaikan, pembahasan ini menguraikan lima indikator utama yang relevan dalam mewujudkan pendidikan tinggi inklusif: (1) perencanaan strategis inklusif, (2) pengorganisasian dan struktur kelembagaan, (3) pelaksanaan program dan alokasi sumber daya, (4) pengawasan, evaluasi, dan umpan balik, serta (5) kepemimpinan dan komitmen institusional.

Perencanaan Strategis Inklusif

Perencanaan strategis yang inklusif adalah langkah pertama yang krusial untuk memastikan bahwa pendidikan tinggi dapat diakses oleh penyandang disabilitas. Tanpa perencanaan yang jelas, kebijakan inklusif

mungkin hanya menjadi formalitas tanpa implementasi yang efektif. Dalam konteks ini, perencanaan strategis mencakup penetapan visi, misi, tujuan, serta kebijakan institusional yang secara eksplisit mengakomodasi kebutuhan penyandang disabilitas. Temuan lapangan pada Kampus A (Perguruan Tinggi Negeri) menunjukkan bahwa institusi ini telah memiliki dokumen rencana strategis (Renstra) yang mencantumkan komitmen terhadap pendidikan inklusif. Visi institusi menyebutkan “mewujudkan pendidikan tinggi yang adil dan setara bagi seluruh lapisan masyarakat termasuk kelompok rentan dan penyandang disabilitas.” Namun, implementasi dari visi tersebut belum sepenuhnya diinternalisasi ke dalam kebijakan operasional setiap unit kerja. Dosen dan tenaga kependidikan mengakui belum adanya pedoman teknis baku yang dijadikan acuan dalam menyusun rencana pembelajaran dan pelayanan yang adaptif bagi mahasiswa penyandang disabilitas. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan inklusif masih bersifat umum dan belum diterjemahkan ke dalam perencanaan operasional.

Sebaliknya, Kampus B belum secara eksplisit mencantumkan isu disabilitas dalam dokumen perencanaan strategis. Fokus perencanaan lebih diarahkan pada penguatan akreditasi dan pengembangan infrastruktur teknologi. Komitmen terhadap pendidikan inklusif lebih bersifat insidental dan tergantung pada kepedulian individu pimpinan dan dosen tertentu. Kepala bagian akademik menyatakan bahwa selama ini mereka “belum merasa perlu membuat kebijakan khusus karena jumlah mahasiswa disabilitas masih sangat sedikit.” Ini menunjukkan bahwa pendekatan yang digunakan lebih reaktif daripada proaktif.

Dari analisis tematik terhadap data wawancara dan dokumentasi, terdapat tiga kategori utama terkait perencanaan strategis inklusif:

- a) Kebijakan Institusional yang Mendukung Inklusi: Hanya Kampus A yang memiliki dokumen formal yang menyatakan komitmen inklusif, namun belum kuat dalam pelaksanaan.
- b) Ketergantungan pada Aktor Kunci: Di kedua kampus, keberlanjutan program inklusif sangat bergantung pada inisiatif pimpinan tertentu, bukan merupakan bagian dari sistem kelembagaan yang mengikat.

- c) Minimnya Data dan Profil Disabilitas: Kedua institusi belum memiliki database terpadu mengenai mahasiswa penyandang disabilitas yang dapat menjadi dasar perencanaan strategis jangka panjang.

Menurut riset UNESCO (2020), institusi pendidikan tinggi inklusif memerlukan perencanaan berbasis data yang mempertimbangkan keragaman kebutuhan mahasiswa disabilitas. Perencanaan yang tidak didukung oleh data dan pemetaan kebutuhan hanya akan menghasilkan pendekatan parsial dan tidak berkelanjutan (Cifuentes-Faura & Faura-Martínez, 2022). Permendikbud No 46 Tahun 2014 tentang Pendidikan Khusus dan Layanan Khusus (PKLK) menyebutkan pentingnya rencana jangka panjang dalam menciptakan lingkungan kampus yang adaptif dan ramah disabilitas. Namun, dalam praktiknya, implementasi regulasi ini di perguruan tinggi masih lemah dan tidak terintegrasi dalam sistem perencanaan institusional secara menyeluruh. Kelemahan dalam perencanaan strategis menunjukkan bahwa upaya inklusi di pendidikan tinggi masih belum dijadikan sebagai arus utama (*mainstreaming*). Ketidakterlibatan penyandang disabilitas dalam proses penyusunan perencanaan juga menjadi persoalan mendasar. Hal ini bertentangan dengan prinsip partisipasi bermakna (*meaningful participation*) yang menjadi landasan pendidikan inklusif.

Salah satu mahasiswa disabilitas di Kampus A menyatakan, “*Kami tahu ada visi tentang inklusi, tapi kami tidak tahu hak kami secara jelas karena tidak ada sosialisasi atau panduan tertulis.*” Pernyataan ini menunjukkan adanya kesenjangan komunikasi kebijakan. Jika dibandingkan dengan praktik di Eropa, universitas tidak hanya memasukkan inklusi dalam visi, tetapi juga membuat Disability Action Plan yang dikomunikasikan secara luas kepada mahasiswa (Burke et al., 2016). Tanpa mekanisme ini, kebijakan hanya berhenti pada dokumen formal tanpa implementasi nyata. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan operasional berbasis data mahasiswa disabilitas dan dilengkapi indikator capaian yang terukur.

Pengorganisasian dan Struktur Kelembagaan

Pengorganisasian yang inklusif menuntut adanya struktur kelembagaan yang mampu

mengintegrasikan layanan bagi penyandang disabilitas ke dalam sistem manajemen pendidikan tinggi secara sistematis. Ini mencakup pembentukan unit atau lembaga khusus, penunjukan sumber daya manusia yang kompeten, serta penyusunan mekanisme koordinasi antarlembaga di lingkungan kampus. Hasil temuan lapangan menunjukkan Kampus A telah memiliki unit khusus bernama *Pusat Layanan Disabilitas (PLD)* yang berada di bawah koordinasi Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan. Unit ini bertugas memberikan pendampingan akademik dan non-akademik, menyediakan fasilitas penunjang, serta menjadi penghubung antara mahasiswa penyandang disabilitas dan unit-unit lain. Namun, berdasarkan wawancara, PLD masih mengalami keterbatasan dalam hal:

- a) Jumlah tenaga pendamping yang sangat minim dan tidak semua berasal dari latar belakang pendidikan khusus.
- b) Kewenangan yang belum cukup kuat dalam mengintervensi kebijakan program studi atau fakultas.
- c) Koordinasi lintas unit (fakultas, akademik, BAAK, dan bagian sarana-prasarana) yang belum berjalan optimal.

Kampus B belum memiliki unit khusus setingkat PLD. Tanggung jawab layanan bagi mahasiswa disabilitas masih tersebar dan informal, sering kali dibebankan pada staf kemahasiswaan dan bagian akademik tanpa pedoman yang jelas. Ketiadaan struktur khusus menyebabkan kebijakan layanan menjadi tidak konsisten dan sangat tergantung pada kebijakan pimpinan fakultas. Salah seorang informan tenaga kependidikan mengungkapkan bahwa jika ada mahasiswa disabilitas maka biasanya akan ditangani secara *ad-hoc* sebab belum ada SOP atau sistem pendampingan yang baku.

Dari hasil analisis tematik, ditemukan tiga pola utama terkait struktur kelembagaan:

- a) Adanya Unit Layanan Khusus namun Lemah dalam Koordinasi (Kampus A): Struktur telah ada, tetapi relasi antarlembaga belum sistemik.
- b) Ketiadaan Struktur Formal (Kampus B): Tidak ada unit khusus maupun struktur organisasi yang menangani layanan disabilitas secara spesifik.
- c) Minimnya Ketersediaan SDM Terlatih: Di kedua kampus, tidak tersedia pelatihan atau pengembangan kapasitas yang terstruktur untuk dosen dan staf

dalam menangani kebutuhan mahasiswa disabilitas.

Menurut *World Report on Disability* (World Health Organization & World Bank, 2011), pengorganisasian yang inklusif memerlukan *institutional commitment* berupa pembentukan unit layanan, sistem pelatihan berkelanjutan, dan kerangka koordinasi yang jelas di antara departemen. Tanpa struktur yang mapan, institusi hanya akan mengandalkan *charity-based approach* alih-alih pendekatan berbasis hak. Di Indonesia, studi oleh (Amnesti et al., 2023) menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil perguruan tinggi memiliki unit layanan disabilitas dengan peran yang terintegrasi ke dalam tata kelola kelembagaan. Hal ini memperkuat temuan di lapangan bahwa pembentukan struktur belum disertai dengan penguatan fungsi dan koordinasi kelembagaan. Kelembagaan inklusif tidak cukup hanya dengan keberadaan unit layanan secara formal. Diperlukan penguatan kapasitas kelembagaan melalui regulasi internal, penugasan yang jelas, mekanisme pengawasan, serta alokasi anggaran. Ketiadaan SOP dan panduan teknis di kedua kampus menunjukkan bahwa inklusivitas belum menjadi *core business* institusi, melainkan masih diperlakukan sebagai tanggung jawab sosial semata.

Jika dibandingkan dengan universitas inklusif di Amerika Serikat, unit layanan disabilitas umumnya memiliki otonomi anggaran dan mandat yang jelas, termasuk kewenangan membuat rekomendasi akademik yang wajib diikuti fakultas. Sebaliknya, PLD di Kampus A dan ketiadaan unit di Kampus B menunjukkan lemahnya pengarusutamaan inklusi dalam struktur kelembagaan. Untuk mengatasi hal ini, perguruan tinggi perlu menetapkan SOP layanan disabilitas, menempatkan unit di bawah rektorat, dan memastikan ada jalur koordinasi dengan program studi. Pendekatan ini sesuai dengan Index for Inclusion (Booth & Ainscow, 2011) yang menekankan pentingnya tata kelola inklusi lintas unit.

Pelaksanaan Program dan Alokasi Sumber Daya

Indikator ini mencerminkan seberapa jauh institusi pendidikan tinggi tidak hanya merancang kebijakan, tetapi juga menerapkannya secara nyata melalui program-program yang inklusif serta alokasi sumber daya yang memadai, baik dari sisi anggaran,

infrastruktur, teknologi, maupun sumber daya manusia. Temuan lapangan menunjukkan bahwa Kampus A telah menjalankan beberapa program pendukung pendidikan inklusif, seperti: Penyediaan aksesibilitas fisik seperti jalur landai, lift, dan toilet ramah disabilitas di sebagian gedung; dan Adanya program *peer mentoring*, di mana mahasiswa umum dilibatkan untuk mendampingi mahasiswa disabilitas dalam kegiatan perkuliahan dan administrasi kampus.

Namun, berdasarkan observasi dan wawancara diketahui bahwa:

- a) Pelaksanaan program sering tidak terstandarisasi di seluruh fakultas.
- b) Penggunaan dana masih bergantung pada kebijakan tahunan rektorat, tanpa adanya penganggaran khusus atau rutin untuk layanan disabilitas.
- c) Beberapa dosen mengaku belum mendapatkan pelatihan tentang *teaching strategies* untuk mahasiswa dengan kebutuhan khusus.

Pelaksanaan program di Kampus B menunjukkan kondisi yang masih sangat terbatas. Belum tersedia jalur khusus atau fasilitas aksesibel standar. Beberapa upaya yang telah dilakukan yakni: Penyesuaian waktu ujian untuk mahasiswa disabilitas; dan Kelonggaran dalam metode tugas atau presentasi.

Namun semua itu bersifat *case by case*, bukan sebagai program institusional. Kepala bagian akademik menyebutkan bahwa keterbatasan anggaran menjadi salah satu alasan utama belum adanya program formal. Selain itu, belum tersedia alokasi khusus dalam APB-Perguruan Tinggi untuk pengadaan alat bantu, pelatihan staf, atau adaptasi sistem akademik berbasis disabilitas.

Analisis tematik dari data lapangan menunjukkan tiga hal penting:

- a) Ketidakteraturan Pelaksanaan Program: Di Kampus A, program berjalan tapi tidak menyeluruh; di Kampus B, upaya bersifat individual dan terbatas.
- b) Alokasi Sumber Daya yang Tidak Spesifik: Tidak ada anggaran khusus untuk layanan inklusif, baik dari segi infrastruktur, pelatihan, maupun teknologi bantu.
- c) Ketergantungan pada Inisiatif Personal: Beberapa dosen dan staf menunjukkan empati tinggi, tetapi tanpa dukungan sistemik, dampaknya tidak meluas.

Menurut (Burke et al., 2016), pelaksanaan pendidikan tinggi inklusif memerlukan *systemic adaptation*, yakni adanya modifikasi kurikulum, metode pengajaran, evaluasi, serta penguatan sistem pendukung non-akademik. Tanpa itu, perguruan tinggi hanya akan memberikan inklusi simbolik. Hasil laporan Kinerja (Kemendikbudristek, 2021) menyebutkan bahwa hanya 28% perguruan tinggi di Indonesia memiliki fasilitas fisik yang ramah disabilitas dan hanya 11% memiliki sistem penganggaran rutin untuk mendukung inklusi.

Refleksi kritis pelaksanaan program inklusif dan alokasi sumber daya di kedua kampus menunjukkan bahwa inklusi belum sepenuhnya menjadi prioritas dalam perencanaan operasional institusi. Tidak adanya standar layanan minimum dan kelembagaan yang kuat berdampak pada rendahnya konsistensi program, serta risiko marginalisasi mahasiswa disabilitas. Upaya yang bersifat sporadis harus diubah menjadi kebijakan sistemik melalui dukungan anggaran yang terencana dan dukungan lintas unit kerja.

Pengawasan, Evaluasi, dan Umpan Balik

Pengawasan dan evaluasi merupakan elemen penting dalam siklus manajemen pendidikan inklusif, karena berfungsi untuk memastikan bahwa program yang telah dirancang dan dilaksanakan benar-benar efektif serta responsif terhadap kebutuhan mahasiswa penyandang disabilitas. Jaegler (2022) mengungkapkan bahwa sistem evaluasi yang baik dapat membantu mendeteksi masalah dan menemukan solusi secara tepat. Oleh karena itu, penting bagi perguruan tinggi untuk mengembangkan mekanisme evaluasi yang melibatkan semua pihak terkait, termasuk mahasiswa penyandang disabilitas, dalam memberikan umpan balik. Mekanisme umpan balik menjadi sarana partisipatif untuk memperkuat keberlanjutan dan perbaikan layanan secara berkelanjutan.

Hasil temuan lapangan menunjukkan bahwa Kampus A belum memiliki sistem evaluasi khusus yang secara periodik menilai implementasi layanan pendidikan bagi mahasiswa disabilitas. Evaluasi yang dilakukan bersifat umum dan terintegrasi dalam evaluasi program kemahasiswaan atau mutu akademik secara menyeluruh.

- a) Tidak ada instrumen penilaian khusus mengenai efektivitas layanan inklusif, termasuk pelayanan PLD.
- b) Mahasiswa disabilitas tidak secara rutin dilibatkan dalam proses evaluasi formal, misalnya dalam bentuk survei kepuasan layanan atau forum dialog.
- c) Hasil pengawasan atau evaluasi tidak terdokumentasi dengan baik untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan atau perbaikan program.

Di Kampus B, kegiatan pengawasan dan evaluasi terhadap layanan bagi penyandang disabilitas praktis belum dilakukan karena belum adanya program atau sistem layanan yang terstruktur. Umpan balik yang diterima biasanya muncul secara insidental dari mahasiswa atau orang tua, bukan dari suatu proses evaluasi terjadwal.

- a) Belum ada indikator kinerja atau standar layanan disabilitas yang bisa dijadikan tolok ukur keberhasilan.
- b) Pihak kampus mengakui perlunya membangun sistem monitoring, tetapi merasa terkendala kapasitas dan regulasi internal.

Seorang staf akademik menyatakan bahwa jika ada keluhan yang masuk maka akan langsung ditanggapi namun tidak semua terdokumentasi dengan baik sehingga belum dijadikan bahan evaluasi formal.

Tiga tema utama yang muncul dalam proses analisis:

- a) Absennya Sistem Evaluasi Inklusif: Tidak tersedia instrumen khusus untuk memantau dan mengevaluasi kualitas serta efektivitas layanan bagi mahasiswa disabilitas.
- b) Minimnya Partisipasi Mahasiswa dalam Evaluasi: Mahasiswa penyandang disabilitas jarang dilibatkan secara sistematis sebagai subjek evaluasi pelayanan.
- c) Tidak Terdokumentasikannya Umpan Balik: Informasi informal dari mahasiswa tidak diolah secara sistematis menjadi dasar pengambilan keputusan manajerial.

Menurut Booth & Ainscow (2011) dalam kerangka kerja *Index for Inclusion*, pengawasan dan evaluasi inklusif harus melibatkan siklus *plan-do-review*, dengan keterlibatan aktif dari pemangku kepentingan, terutama mahasiswa penyandang disabilitas, agar proses transformasi kelembagaan berjalan efektif dan

berkeadilan. Selain itu, berdasarkan (Permendikbud No 46 Tahun 2014, 2014) tentang Sistem Penjaminan Mutu Internal, setiap perguruan tinggi seharusnya mengembangkan sistem evaluasi berbasis indikator layanan, termasuk untuk kelompok rentan dan berkebutuhan khusus. Namun, temuan lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan regulasi ini masih belum mengakomodasi kebutuhan mahasiswa disabilitas secara eksplisit.

Ketiadaan sistem pengawasan dan evaluasi yang spesifik terhadap layanan inklusif menimbulkan risiko tidak terdeteksinya berbagai hambatan sistemik yang dialami mahasiswa penyandang disabilitas. Tanpa mekanisme umpan balik yang terdokumentasi, institusi kehilangan peluang untuk melakukan *evidence-based improvement* terhadap program inklusifnya. Oleh karena itu, pengembangan sistem monitoring dan evaluasi inklusif yang partisipatif, responsif, dan terdokumentasi menjadi kebutuhan mendesak dalam kerangka tata kelola pendidikan tinggi yang adil dan setara.

Berdasarkan wawancara, sebagian mahasiswa disabilitas menyampaikan belum pernah dilibatkan dalam survei kepuasan atau forum evaluasi, "*Kami hanya mengeluh ke dosen kalau ada masalah, tapi tidak tahu harus lapor ke mana,*" ujar salah satu mahasiswa. Untuk meningkatkan akuntabilitas, perguruan tinggi perlu mengadopsi model monitoring berbasis partisipasi yang memungkinkan mahasiswa disabilitas mengisi instrumen kepuasan layanan setiap semester. Penggunaan platform digital (misalnya *student service dashboard*) juga dapat mempermudah pelaporan masalah secara anonim, sehingga umpan balik terdokumentasi dan digunakan untuk perbaikan berbasis bukti (*evidence-based improvement*).

Kepemimpinan dan Komitmen Institusional

Kepemimpinan dan komitmen institusional sangat menentukan dalam mewujudkan pendidikan inklusif yang efektif. Komitmen pimpinan perguruan tinggi terhadap pendidikan inklusif dapat dilihat dari kebijakan yang diambil, serta sumber daya yang dialokasikan untuk mendukung penyandang disabilitas. Menurut penelitian oleh Putri dan Susanto (2021), komitmen pimpinan yang rendah seringkali menjadi penghalang utama dalam implementasi pendidikan inklusif. Oleh karena

itu, diperlukan pemimpin yang memiliki visi inklusif dan memahami pentingnya kesetaraan pendidikan bagi penyandang disabilitas. Pimpinan perguruan tinggi harus mengambil langkah-langkah nyata, seperti menyediakan pelatihan untuk dosen, membangun fasilitas yang ramah disabilitas, dan memastikan adanya kebijakan yang mendukung keberagaman disabilitas di kampus. Komitmen ini harus mencakup perencanaan jangka panjang yang berkelanjutan, serta penciptaan budaya kampus yang inklusif dan menghargai keberagaman.

Kepemimpinan dan komitmen institusional merupakan indikator kunci dalam mewujudkan pendidikan tinggi yang inklusif. Menurut penelitian oleh Mbua (2023), komitmen pimpinan yang rendah seringkali menjadi penghalang utama dalam implementasi pendidikan inklusif. Sebaliknya kepemimpinan yang visioner dan berkomitmen memungkinkan terciptanya kebijakan yang berpihak, pengalokasian sumber daya yang adil, serta koordinasi lintas unit untuk mendukung mahasiswa penyandang disabilitas secara sistemik. Komitmen pimpinan tersebut harus mencakup perencanaan jangka panjang yang berkelanjutan, serta penciptaan budaya kampus yang inklusif dan menghargai keberagaman.

Kepemimpinan di Kampus A menunjukkan adanya kesadaran akan pentingnya pendidikan inklusif. Rektor dan jajaran pimpinan telah menyampaikan komitmen formal dalam berbagai forum, termasuk dukungan terhadap keberadaan Pusat Layanan Disabilitas (PLD). Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa:

- a) Komitmen tersebut belum sepenuhnya terintegrasi dalam rencana strategis institusi.
- b) Dukungan nyata masih bergantung pada inisiatif pimpinan unit, bukan merupakan bagian dari kebijakan struktural yang berkelanjutan.
- c) PLD belum memiliki kewenangan atau sumber daya memadai, sehingga peranannya masih terbatas pada fungsi advokasi dan mediasi, bukan sebagai penggerak utama kebijakan inklusif.

Dalam wawancara yang peneliti lakukan Wakil Rektor bidang kemahasiswaan menyatakan sangat dukungan terhadap inklusifitas di perguruan tinggi, namun masih mencari format ideal agar bisa masuk dalam sistem penganggaran dan evaluasi tahunan.

Di Kampus B, kesadaran pimpinan terhadap pentingnya layanan inklusif masih

bersifat normatif. Belum terdapat pernyataan visi atau misi kampus yang secara eksplisit mencantumkan keberpihakan pada kelompok penyandang disabilitas.

- a) Tidak terdapat unit atau tim khusus yang bertanggung jawab atas layanan disabilitas.
- b) Pimpinan kampus mengakui pentingnya layanan inklusif, namun menyebut keterbatasan sumber daya dan prioritas sebagai kendala implementasi.
- c) Keputusan terkait penyesuaian layanan disabilitas lebih banyak didasarkan pada pertimbangan individual dosen atau staf, bukan pada arahan pimpinan secara kelembagaan.

Seorang dosen menyampaikan bahwa mereka bekerja berdasarkan empati, bukan kebijakan. Pimpinan memberikan mendukung, tapi tidak dalam bentuk sistem.

Tiga poin utama yang muncul dari temuan terkait kepemimpinan dan komitmen institusional yakni:

- a) Komitmen yang Belum Terstruktur: Meski ada kesadaran pimpinan, belum ada integrasi kebijakan inklusif dalam dokumen strategis dan perencanaan institusi.
- b) Minimnya Kepemimpinan Transformasional: Tidak tampak figur pemimpin yang secara aktif mendorong transformasi kebijakan dan budaya inklusi lintas unit.
- c) Ketergantungan pada Inisiatif Individu: Inisiatif masih bergantung pada aktor personal di level mikro, bukan dari komando kelembagaan yang sistemik.

Studi oleh (Quayson, 2019) menyebutkan bahwa keberhasilan pendidikan tinggi inklusif sangat bergantung pada *institutional leadership*, yaitu peran aktif pimpinan dalam membangun budaya kampus yang terbuka terhadap keberagaman. Tanpa dukungan dari level eksekutif, program inklusi seringkali hanya bersifat simbolik dan tidak berkelanjutan. UNESCO (2020) juga menekankan pentingnya *institution-wide commitment* sebagai syarat dasar penyelenggaraan pendidikan inklusif yang efektif di tingkat pendidikan tinggi. Ketiadaan komitmen yang terstruktur dan berkelanjutan dari pimpinan perguruan tinggi menjadi hambatan serius dalam membangun sistem pendidikan tinggi yang benar-benar inklusif. Tanpa kepemimpinan yang kuat,

transformasional, dan visioner, segala upaya programatik akan terfragmentasi dan tidak memperoleh legitimasi kelembagaan. Oleh karena itu, reformasi manajerial perlu dimulai dari puncak organisasi, dengan menyisipkan nilai-nilai inklusif ke dalam seluruh dokumen strategis, proses perencanaan, dan evaluasi institusi.

Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pendidikan inklusif tidak hanya membutuhkan komitmen normatif, tetapi juga kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada perubahan sistem. Mengacu pada konsep *inclusive leadership* (Quayson, 2019), pimpinan perguruan tinggi harus memimpin melalui teladan, misalnya menetapkan target inklusi dalam Renstra, mengalokasikan anggaran khusus, dan mengintegrasikan indikator inklusi ke dalam Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI). Tanpa langkah ini, inklusi akan tetap bersifat simbolik dan bergantung pada individu.

PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa praktik pendidikan tinggi inklusif di dua perguruan tinggi di Kalimantan Timur masih menghadapi berbagai tantangan manajerial. Meskipun terdapat kesadaran dan inisiatif pada tingkat individu, implementasi pendidikan inklusif belum didukung oleh sistem kelembagaan yang kuat dan berkelanjutan. Perencanaan strategis belum terintegrasi, unit layanan disabilitas belum optimal, alokasi sumber daya terbatas, dan evaluasi tidak terdokumentasi dengan baik. Kepemimpinan institusional juga belum menunjukkan visi transformatif yang mendukung keberagaman.

Kontribusi ilmiah dari penelitian ini terletak pada penguatan perspektif manajemen dalam studi pendidikan inklusif, khususnya pada konteks perguruan tinggi di Indonesia. Secara praktis, temuan ini memberikan masukan bagi pengambil kebijakan kampus untuk membangun tata kelola inklusif yang berbasis data, regulasi internal, dan partisipasi penyandang disabilitas.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada lingkup kasus yang hanya mencakup dua perguruan tinggi di Kalimantan Timur, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Selain itu, keterbatasan waktu pengumpulan data berimplikasi pada keterbatasan observasi terhadap dinamika yang bersifat musiman atau insidental.

Untuk riset lanjutan, disarankan untuk memperluas kajian pada berbagai tipe perguruan tinggi di wilayah berbeda, menambahkan perspektif kuantitatif untuk mengukur efektivitas kebijakan inklusi, serta mengeksplorasi faktor budaya organisasi yang memengaruhi keberhasilan implementasi.

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa rekomendasi aplikatif yang dapat dilakukan oleh perguruan tinggi antara lain: (1) menyusun regulasi internal dan SOP inklusif yang mengikat semua unit, (2) membentuk dan memperkuat unit layanan disabilitas dengan SDM terlatih, (3) mengalokasikan anggaran khusus untuk program inklusi dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan, (4) mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi berbasis indikator inklusi, serta (5) memastikan keterlibatan mahasiswa disabilitas dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.

Pendidikan tinggi yang benar-benar inklusif hanya dapat terwujud melalui tata kelola yang partisipatif, sistemik, dan berbasis hak asasi manusia. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa tanpa reformasi manajerial yang terstruktur, inklusi di perguruan tinggi berisiko tetap bersifat simbolik dan tidak berkelanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Universitas Lampung melalui skema DIPA FISIP Tahun Anggaran 2024 atas dukungan pendanaan yang memungkinkan penelitian ini dapat terlaksana.

Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada pihak manajemen dan unit layanan kemahasiswaan di Kampus A dan Kampus B yang telah memberikan izin penelitian serta memfasilitasi proses pengumpulan data.

Selain itu, penulis menghargai kontribusi seluruh partisipan penelitian, baik pimpinan perguruan tinggi, dosen, tenaga kependidikan, maupun mahasiswa penyandang disabilitas, yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi berharga.

DAFTAR PUSTAKA

Afifah, M. H. (2023). Interaksi Komunikasi Antara Mahasiswa Non Disabilitas Dengan Mahasiswa Disabilitas Di Universitas Teknologi Sumbawa. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 4(7), 832–843. <https://doi.org/10.59141/jist.v4i7.645>

Amnesti, S. K. W., Jundiani, J., Zulaichah, S., Noh, M. S. M., & Fitriyah, L. (2023). Higher Education with Disabilities Policy: Ensuring Equality Inclusive Education in Indonesia, Singapore and United States. *Journal of Human Rights, Culture and Legal System*. <https://doi.org/10.53955/jhcls.v3i3.135>

Booth, Tony., & Ainscow, Mel. (2011). *Index for inclusion: developing learning and participation in schools*. Centre for Studies on Inclusive Education.

Burke, P. J., Bennett, A., Burgess, C., Gray, K., & Southgate, E. (2016). *Capability, Belonging and Equity in Higher Education: Developing inclusive approaches*.

Cifuentes-Faura, J., & Faura-Martínez, Ú. (2022). Mapping of Technological and Support Resources for the Inclusion of Students with Disabilities in Higher Education Institutions. *International Journal of Disability, Development and Education*, 71, 287–298. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:250123092>

Filippou, K., Acquah, E., & Bengs, A. (2025). Inclusive policies and practices in higher education: A systematic literature review. *Review of Education*. <https://doi.org/10.1002/rev3.70034>

Jaegler, A. (2022). How to Measure Inclusion in Higher Education: An Inclusive Rating. *Sustainability (Switzerland)*, 14(14). <https://doi.org/10.3390/su14148278>

Kemendikbudristek. (2021). *Laporan Kinerja Kemendikbudristek*.

Komite Nasional Disabilitas. (2022).

Korthals Altes, T., Willemsse, M., Goei, S. L., & Ehren, M. (2024). Higher education teachers' understandings of and challenges for inclusion and inclusive learning environments: A systematic literature review. *Educational Research Review*, 43, 100605. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.edurev.2024.100605>

Lantsova, I., Georgiy, K., Shcherbatykh, L., Gladysheva, M., Grebennikova, V., Morán, P., Kosov, M., Singer, N., Muda, I., & Dudnik, O. (2024). New Model of Inclusive Higher Education Practices in Megacities' Universities. *Emerging Science Journal*.
<https://doi.org/10.28991/esj-2024-sied1-03>

Mbua, E. M. (2023). *Principal Leadership: Raising the Achievement of All Learners in Inclusive Education*.
www.ajpojournals.org

Permendikbud No 46 Tahun 2014 (2014).

Quayson, F. (2019). The Importance of Inclusive Leadership Practice In Higher Education Administration. *The Interdisciplinary Journal of Advances in Research in Education*, 2(1), 1–9.
<https://doi.org/10.55138/sq104284qua>

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 (2016).

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2011 (2011).

UNESCO. (2020). *Towards Inclusion in Education: Status, Trends and Challenges – The UNESCO Salamanca Statement 25 Years On*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

World Health Organization & World Bank. (2011). *World Report on Disability*.