



Contents lists available at [Journal ELORA](#)

JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)

ISSN: 2502-079X (Print) ISSN: 2503-1619 (Electronic)

Journal homepage: <https://jrti.eloracenter.org/jrti>



Ketidaksiapan manajemen guru dalam pendidikan inklusif anak disabilitas ganda: analisis fungsi POAC dan strategic human resource management

Bayu Indyatni¹, Abdul Hamid Arribathi^{*2}

¹Program Studi Magister Manajemen Pendidikan, Universitas Satyagama, Jakarta, Indonesia

² Magister Teknik Informatika, Universitas Raharja Kota Tangerang, Banten, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Jun 12th, 201x

Revised Aug 20th, 201x

Accepted Aug 26th, 201x

Keyword:

Ketidaksiapan manajemen,
Guru,
Pendidikan inklusif,
Disabilitas ganda,
Raudhatul athfal

ABSTRACT

Implementasi Pendidikan inklusif di satuan Raudhatul Athfal menuntut kesiapan guru dalam mengelola keberagaman peserta didik, khususnya dengan anak disabilitas ganda. Akan tetapi praktek dilapangan menunjukkan bahwa belum semua lembaga mampu menyediakan layanan yang sesuai. Penelitian ini bertujuan menggambarkan kondisi ketidaksiapan manajemen guru dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif disabilitas ganda di Raudatul Athfal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Informan terdiri dari 1 orang kepala sekolah dan 2 orang guru. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi terstruktur, observasi dan studi dokumentasi. Analisis data mengacu pada model Miles, Huberman dan Saldana yang meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat ketidaksiapan pada empat fungsi manajemen guru. Pada fungsi perencanaan belum terdapat program pelatihan khusus bagi guru mengenai pendidikan inklusif. Pada fungsi pengorganisasian, posisi Guru Pembimbing Khusus belum tersedia di lembaga. Pada fungsi pelaksanaan, rencana pembelajaran yang digunakan belum berbasis diferensiasi sesuai kebutuhan anak. Pada fungsi pengawasan, belum ada instrument evaluasi khusus untuk memantau perkembangan anak disabilitas ganda. Penelitian ini merekomendasikan perlunya penguatan kapasitas guru melalui pelatihan, pemenuhan kebutuhan GPK, pendampingan penyusunan RPP diferensiasi serta peningkatan fungsi monitoring oleh Kementerian Agama kota Medan.



© 2026The Authors.

This is an open access article under the CC BY-NC-SA license
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Corresponding Author:

Abdul Hamid Arribathi,
Magister Teknik Informatika, Universitas Raharja Kota Tangerang,
Email: abdulhamid@raharja.info

Pendahuluan

Secara regulatif, Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional serta Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 48 telah menegaskan hak setiap peserta didik penyandang disabilitas atas pendidikan tanpa diskriminasi dan akomodasi yang layak, termasuk pada jenjang Pendidikan Anak Usia Dini (Effrata, 2021; Sakti, 2020). Namun, kondisi ideal (das sollen) yang digariskan regulasi tersebut belum sepenuhnya tercermin pada praktik di lapangan (das sein). Survei nasional terhadap 156 sekolah oleh Yunita dan Subagya (2025) menemukan bahwa implementasi pendidikan inklusif di Indonesia masih terkendala oleh kompetensi guru yang belum memadai, keterbatasan sarana yang ramah disabilitas, serta dukungan pendanaan

yang tidak merata, sehingga realitas pelaksanaan pendidikan inklusif masih jauh dari kondisi ideal yang diamanatkan kebijakan. Kesenjangan ini menjadi lebih kompleks ketika layanan diarahkan pada anak dengan disabilitas ganda, yang menuntut kapasitas manajerial dan kompetensi guru yang lebih spesifik dibandingkan disabilitas tunggal.

Anak dengan disabilitas ganda memiliki karakteristik kompleks berupa hambatan pada lebih dari satu aspek, seperti fisik, intelektual, maupun sensorik yang terjadi secara bersamaan. Menurut Pangesti et al. (2026), anak dengan disabilitas majemuk adalah individu yang memiliki perbedaan struktur fisiologis lebih dari satu. Kombinasi dari disabilitas ini berdampak pada kebutuhan pendidikan, layanan, dan dukungan yang lebih kompleks dan intensif daripada disabilitas tunggal (Naeemy & Yoneda, 2024). Penanganan anak disabilitas ganda menuntut kompetensi khusus dari guru dan dukungan manajemen sekolah yang kuat. Guru tidak hanya dituntut menguasai strategi pembelajaran yang adaptif, tetapi juga mampu melakukan asesmen kebutuhan peserta didik, menyusun program pembelajaran individual, serta bekerja sama dengan orang tua dan tenaga profesional lainnya untuk mengoptimalkan perkembangan peserta didik (N. M. Sari et al., 2025).

Di sisi lain, keberhasilan layanan pendidikan bagi anak dengan disabilitas ganda tidak hanya bergantung pada kompetensi individu guru, tetapi juga pada efektivitas manajemen sekolah dalam mengelola sumber daya manusia (Manajemen POAC) (Wulandari & Fuad, 2026). Perencanaan kebutuhan guru, pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, penyediaan sarana pendukung, supervisi akademik, serta kebijakan sekolah yang berpihak pada pendidikan inklusif merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas layanan. Tanpa dukungan manajemen yang memadai, guru akan menghadapi berbagai keterbatasan dalam memberikan layanan yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Efikasi diri guru merupakan aspek penting karena memengaruhi keyakinan mereka terhadap kemampuan mengajar (Kazanopoulos et al., 2022). Oleh karena itu, guru perlu memiliki keterampilan, pengetahuan, sikap, dan efikasi diri yang memadai agar mampu menerapkan pembelajaran inklusif secara efektif (Woodcock et al., 2023).

Sejumlah penelitian telah mengkaji penyelenggaraan pendidikan inklusif dengan fokus pada kompetensi guru, kesiapan guru, strategi pembelajaran, dan implementasi layanan bagi peserta didik berkebutuhan khusus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru seringkali menghadapi tantangan dalam melaksanakan pembelajaran inklusif sehingga merasa kurang siap dan kurang yakin terhadap kemampuannya. Ketidaksiapan tersebut dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain keterbatasan pengetahuan, persepsi, self-efficacy, dan keterampilan guru (Ibda et al., 2024). Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut masih lebih banyak menitikberatkan pada kesiapan guru sebagai individu, sedangkan kajian mengenai ketidaksiapan manajemen guru sebagai bagian dari sistem pengelolaan sumber daya manusia pada lembaga pendidikan inklusif masih relatif terbatas (Said et al., 2026).

Berdasarkan studi awal di Raudhatul Athfal Kota Medan ditemukan 3 indikator ketidaksiapan manajemen guru: 1) Guru belum pernah mengikuti pelatihan inklusi; 2) RPP yang digunakan masih umum; 3) Tidak tersedia Guru Pembimbing Khusus (GPK). Kondisi tersebut menunjukkan belum optimalnya fungsi-fungsi manajemen SDM di Raudhatul Athfal, khususnya pada aspek perencanaan, rekrutmen, pengembangan kompetensi, dan pemeliharaan SDM untuk mendukung pendidikan inklusif. Padahal, menurut kajian tentang manajemen pendidikan inklusi, keberhasilan layanan inklusif sangat bergantung pada pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional, termasuk keberadaan Guru Pembimbing Khusus dan tenaga terapis, yaitu guru yang memiliki kompetensi khusus dalam mendukung perkembangan peserta didik berkebutuhan khusus tersebut (Anna Akhirul Rokhmawati et al., 2025). Tanpa penguatan SDM, kebijakan inklusi berisiko hanya menjadi kepatuhan administratif tanpa memberikan dampak nyata terhadap kualitas layanan pendidikan bagi ABK.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan kondisi ketidaksiapan manajemen guru dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif bagi anak disabilitas ganda di RA; (2) mengidentifikasi strategi yang telah dijalankan; (3) menganalisis hambatan manajerial yang dihadapi melalui kerangka fungsi manajemen POAC dan Strategic Human Resource Management (SHRM); dan (4) merumuskan rekomendasi perbaikan bagi RA dan pemangku kebijakan di lingkungan Kementerian Agama. Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada penggunaan kombinasi kerangka POAC dan SHRM untuk menginterpretasi ketidaksiapan manajemen guru secara sistemik pada layanan anak disabilitas ganda di jenjang Raudhatul Athfal, sebuah irisan kajian yang masih jarang ditemukan dalam literatur pendidikan inklusif di Indonesia.

Pendidikan Inklusif

Pendidikan inklusif merupakan model penyelenggaraan pendidikan yang mengakomodasi seluruh peserta didik tanpa membedakan latar belakang, kemampuan, maupun kondisi fisik dan mental. Prinsip dasar dari pendidikan inklusif adalah pengakuan terhadap keberagaman serta jaminan kesetaraan akses pendidikan yang bermutu bagi semua anak. Pada jenjang Raudhatul Athfal, implementasi pendidikan inklusif menuntut guru

untuk menetapkan pendekatan pembelajaran yang fleksibel dan sesuai dengan karakteristik masing-masing anak (Kemendikbudristek, 2022). Keberhasilan program inklusif sangat ditentukan oleh peran manajemen sekolah dalam menyediakan dukungan berupa kebijakan, sumber daya, dan pengembangan profesional guru (RK Dewi, 2025).

Disabilitas Ganda

Individu dengan disabilitas ganda merupakan individu yang mengalami dua atau lebih hambatan yang terjadi secara bersamaan, seperti hambatan fisik, intelektual, sensorik, maupun gangguan perkembangan, sehingga menimbulkan kebutuhan pendidikan dan layanan yang lebih kompleks dibandingkan individu dengan satu jenis disabilitas saja. Contohnya meliputi anak dengan hambatan intelektual yang disertai autisme, gangguan pendengaran yang disertai autisme, atau ADHD yang terjadi bersamaan dengan hambatan intelektual (Sawhney et al., 2021). Kompleksitas karakteristik anak disabilitas ganda menuntut adanya layanan pendidikan yang khusus (Rudiyati et al., n.d.). Guru perlu menguasai strategi pembelajaran adaptif, menyiapkan media yang aksesibel, serta memodifikasi tujuan dan asesmen dalam RPP. Tanpa adanya dukungan dari sistem manajemen sekolah, guru akan mengalami kesulitan untuk memberikan layanan yang sesuai bagi kelompok anak ini (Montalbano et al., 2024).

Manajemen Guru

Manajemen guru merujuk pada proses pengelolaan sumber daya guru melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif (Jeka et al., 2024). Dalam konteks inklusi, manajemen guru mencakup upaya identifikasi kebutuhan kompetensi, pelaksanaan pelatihan, penugasan GPK, serta pemantauan pelaksanaan pembelajaran untuk ABK (Triono, 2026). Kepala sekolah sebagai fungsi manajerial memiliki peran sentral dalam memastikan kesiapan guru menghadapi keberagaman peserta didik (E. Sari et al., 2025). Indikasi ketidaksiapan manajemen dapat dilihat dari absennya program pengembangan, ketidakjelasan pembagian tugas, serta lemahnya sistem pengawasan terhadap pembelajaran inklusif (Yunita & Subagya, 2025).

Strategic Human Resource Management dalam Pendidikan Inklusif

Strategic Human Resource Management (SHRM) menekankan bahwa pengelolaan SDM harus selaras dengan strategi organisasi (Boxall & Purcell, 2003). Dalam dunia pendidikan, SHRM digunakan untuk memastikan sekolah memiliki tenaga pendidik yang kompeten dalam melayani peserta didik yang beragam. Manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Dalam konteks pendidikan, manajemen kinerja guru mencakup perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi terhadap tugas-tugas guru, termasuk dalam melayani peserta didik berkebutuhan khusus (Syahrin & Salehuddin, 2024).

Terdapat empat strategi utama SHRM yang relevan untuk diterapkan pada pendidikan inklusif, yaitu: 1) Rekrutmen dan Penempatan yang mempertimbangkan kompetensi inklusi. Juga merupakan upaya pemenuhan kebutuhan tenaga pendidik termasuk GPK yang memiliki kualifikasi sesuai prinsip pendidikan inklusif; 2) Pelatihan dan Pengembangan untuk membekali guru dengan keterampilan khusus. Penyelenggaraan diklat berkelanjutan terkait karakteristik ABK dan praktik pembelajaran berdiferensiasi sebagai bentuk investasi kompetensi; 3) Manajemen Kinerja melalui supervisi akademik dan penilaian kinerja guru berbasis indikator khusus layanan ABK; 4) Sistem dukungan dan kesejahteraan berupa pembagian beban kerja yang proporsional, insentif, serta dukungan psikologis kepada guru yang menangani kelas inklusif; Keempat strategi tersebut digunakan sebagai pisau analisis untuk mengidentifikasi ketidaksiapan manajemen guru di Raudhatul Athfal (Eshete & Birbirssa, 2024).

Metode Penelitian

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penggunaan jenis ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara rinci terkait gambaran ketidaksiapan manajemen guru pada layanan pendidikan inklusif bagi anak disabilitas ganda di Raudhatul Athfal. Melalui pendekatan ini peneliti dapat memperoleh gambaran nyata sesuai kondisi di lapangan (Sugiyono, 2023). Pendekatan kualitatif dipilih ketimbang mixed method karena fenomena ketidaksiapan manajemen bersifat kontekstual dan multidimensi, sehingga memerlukan pemahaman mendalam (in-depth understanding) atas makna dan proses di balik data, yang sulit direduksi menjadi variabel terukur sebagaimana lazim dalam pendekatan kuantitatif (Creswell & Poth, 2018).

Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Raudhatul Athfal Rahmah El Yunusiyah di Kota Medan. Subjek penelitian dipilih dengan teknik purposive sampling, yang menjadi subjek penelitian adalah 1 orang Kepala Sekolah dan 2 orang Guru Kelas di Raudhatul Athfal Rahmah El Yunusiyah yang secara langsung terlibat dalam layanan pendidikan

inklusif. Kriteria inklusi subjek meliputi: (1) menjabat atau bertugas aktif di Raudhatul Athfal Rahmah El Yunusiyah pada tahun ajaran berjalan; (2) memiliki pengalaman langsung menangani atau mengambil kebijakan terkait anak disabilitas ganda; dan (3) bersedia berpartisipasi secara sukarela melalui persetujuan tertulis (informed consent). Kriteria eksklusi meliputi guru atau kepala sekolah yang tidak terlibat langsung dalam pembelajaran anak disabilitas ganda. Jumlah tiga informan didasarkan pada prinsip kecukupan informasi (information power) dalam penelitian kualitatif studi kasus tunggal, mengingat subjek yang dipilih merupakan keseluruhan pengelola layanan inklusif yang tersedia di lokasi penelitian pada saat itu, bukan sampel dari populasi yang lebih besar (Malterud et al., 2016).

Prosedur Penelitian

Pelaksanaan penelitian dilakukan melalui 4 tahapan prosedur utama. Uraian teknis pelaksanaan meliputi: (1) Tahap Persiapan, yaitu peneliti menyusun proposal dan instrumen penelitian berupa panduan wawancara dan lembar observasi yang disusun berdasarkan indikator empat fungsi manajemen POAC (planning, organizing, actuating, controlling) pada kajian pustaka dan ditelaah secara internal (content review) oleh peneliti bersama dosen pembimbing untuk memastikan kesesuaian butir instrumen dengan tujuan penelitian sebelum digunakan di lapangan, serta meminta izin penelitian ke Raudhatul Athfal Rahmah El Yunusiyah; (2) Tahap Pengumpulan Data, data dikumpulkan melalui 3 cara: wawancara (dilakukan kepada Kepala Sekolah dan guru terkait 4 fungsi manajemen), observasi (mengamati proses pembelajaran di kelas inklusif), dan dokumentasi (mengumpulkan RPP, Program Kerja, dan Buku Supervisi); (3) Tahap Analisis Data, data dianalisis menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana melalui 3 alur: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan; (4) Tahap Validasi, hasil analisis dikonfirmasi kepada informan untuk memastikan kebenaran data melalui triangulasi sumber dan teknik (Sugiyono, 2023).

Uji Keabsahan Data

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penggunaan triangulasi bertujuan meningkatkan kredibilitas, konsistensi, dan kepercayaan terhadap temuan penelitian (Valencia, 2022). Sebagai catatan metodologis, instrumen penelitian ini ditelaah secara internal oleh peneliti dan dosen pembimbing, namun belum melalui proses expert judgment formal oleh pakar metodologi kualitatif eksternal; keterbatasan ini diuraikan lebih lanjut pada bagian keterbatasan penelitian.

Hasil dan Pembahasan

Interpretasi Ketidaksiapan Manajemen

Ketidaksiapan dalam Perencanaan dan Pengorganisasian SDM

Hasil penelitian menemukan ketidaksiapan dalam aspek perencanaan dan pengorganisasian. Raudhatul Athfal Rahmah El Yunusiyah belum memiliki program pelatihan guru dan belum menyediakan Guru Pembimbing Khusus untuk menangani anak disabilitas ganda. Penempatan guru masih bersifat umum tanpa mempertimbangkan kompetensi khusus inklusi (Haniifah & Efendi, 2022). Temuan ini menunjukkan fungsi planning dan organizing belum berjalan. Perencanaan SDM yang efektif harus mengidentifikasi kebutuhan kompetensi dan menyediakan struktur pendukung seperti GPK (Istiansyah et al., 2024). Absennya kedua hal ini menyebabkan guru tidak memiliki panduan dan dukungan teknis dalam melayani anak disabilitas ganda, sehingga kualitas layanan inklusif tidak dapat terjamin.

Ketidaksiapan dalam Pengembangan Kompetensi dan Pelaksanaan Pembelajaran

Aspek pengembangan kompetensi juga belum sistematis. Guru belum mengikuti pelatihan formal dan belum mampu menyusun RPP khusus untuk anak disabilitas ganda. Pembelajaran masih menggunakan RPP yang sama dengan siswa reguler lainnya (Normayani & Ishartiwi, 2025). Hal ini mengindikasikan adanya competency gap dan ketidaksiapan dalam fungsi actuating. Tanpa pelatihan dan perangkat pembelajaran khusus, guru tidak dapat melakukan diferensiasi pembelajaran dan modifikasi perilaku yang dibutuhkan anak disabilitas ganda. Kondisi ini berpotensi menurunkan efektivitas layanan pendidikan inklusif (Muksalmina et al., 2024). Implikasinya, dibutuhkan workshop dan pelatihan wajib serta pendampingan penyusunan RPP-ABK.

Ketidaksiapan dalam Pemeliharaan SDM dan Sarana

Pemeliharaan SDM menunjukkan ketidaksiapan. Tidak tersedianya alat ukur khusus untuk ABK, tidak ada insentif bagi guru inklusif, dan pengadaan sarana ditunda karena anggaran (Syamsi & Dharma, 2023). Strategi yang ada hanya mengandalkan orang tua sebagai co-educator. Berdasarkan Resource-Based View, ketidaktersediaan instrumen asesmen dan insentif mencerminkan lemahnya fungsi controlling dan retensi.

Tanpa alat ukur, evaluasi perkembangan ABK tidak objektif. Tanpa insentif, motivasi guru menurun, dan ketergantungan pada pihak eksternal berisiko terhadap keberlanjutan layanan. Implikasinya, diperlukan alokasi anggaran untuk alat ukur dan kebijakan insentif guru inklusif (Pendidikan et al., 2025).

Tabel 1. Potret Ketidaksiapan Manajemen Guru

Aspek Manajemen	Fakta di Lapangan RA	Implikasi
Perencanaan	Belum ada program pelatihan ABK dalam RKT sekolah, RPP belum dimodifikasi	Pemahaman guru terhadap ABK masih terbatas, Guru tidak memiliki ketrampilan mengajar anak Disabilitas Ganda.
Pengorganisasian	Tidak adanya Guru Pembimbing Khusus sehingga tugas guru masih umum	Tugas guru kelas menjadi menumpuk, Penanganan anak Disabilitas ganda tidak spesifik.
Pelaksanaan	Penyusunan RPP belum mempertimbangkan diferensiasi, Pembelajaran masih bersifat klasikal, belum ada media khusus	Kegiatan belajar tidak sesuai dengan kebutuhan, anak disabilitas ganda sulit mengikuti kegiatan.
Pengawasan	Belum ada alat ukur khusus untuk evaluasi ABK, Supervisi hanya bersifat umum, tidak ada evaluasi khusus untuk ABK	Keberhasilan layanan inklusif sulit diukur

Keterbatasan Penelitian dan Implikasi Teoretis

Secara keseluruhan, pola ketidaksiapan pada ketiga aspek manajemen tersebut konsisten dengan temuan Ibda et al. (2024) dan Said et al. (2026) yang menunjukkan bahwa ketidaksiapan guru dalam pendidikan inklusif tidak semata-mata disebabkan oleh keterbatasan kompetensi individu, melainkan juga oleh lemahnya dukungan sistem manajemen SDM di tingkat satuan pendidikan. Dibandingkan dengan Wulandari dan Fuad (2026) yang mengkaji manajemen tenaga pendidik inklusif secara umum, penelitian ini memperkuat temuan bahwa persoalan struktural, bukan hanya kapasitas individu guru, menjadi akar ketidaksiapan, sejalan dengan prinsip Strategic Human Resource Management yang menekankan keselarasan strategi organisasi dengan pengelolaan SDM (Boxall & Purcell, 2003; Eshete & Birbirssa, 2024). Interpretasi ini menunjukkan bahwa ketidaksiapan yang teramati bukanlah kondisi biner (siap/tidak siap), melainkan berada pada kontinum kesiapan yang berbeda pada tiap fungsi manajemen, dengan fungsi perencanaan dan pengorganisasian berada pada titik paling tertinggal.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan metodologis yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan temuannya. Pertama, jumlah informan yang terbatas ($n=3$) pada satu lembaga menyebabkan temuan ini bersifat kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik pada seluruh Raudhatul Athfal, melainkan untuk memberikan pemahaman mendalam (analytical generalization) pada konteks yang serupa. Kedua, instrumen penelitian belum melalui proses expert judgment formal oleh pakar metodologi kualitatif eksternal, sehingga validitas isi instrumen didasarkan pada telaah internal dan kesesuaian dengan kerangka teoretis POAC. Ketiga, penelitian ini tidak mengeksplorasi kemungkinan penjelasan alternatif seperti keterbatasan anggaran daerah atau kebijakan Kementerian Agama di tingkat kota yang berada di luar kendali sekolah. Keterbatasan-keterbatasan ini membuka ruang bagi penelitian lanjutan dengan cakupan subjek yang lebih luas dan instrumen yang divalidasi secara eksternal.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa manajemen guru dalam pendidikan inklusif disabilitas ganda di Raudhatul Athfal Rahmah El Yunusiyah masih berada pada tahap awal kesiapan, dengan tingkat ketidaksiapan yang bervariasi antarfungsi manajemen. Ketidaksiapan pada aspek perencanaan dan pengorganisasian, yaitu absennya program pelatihan dan Guru Pembimbing Khusus, menunjukkan bahwa akar persoalan bersifat struktural-institusional dan bukan sekadar kekurangan kompetensi individu guru. Pada aspek pengembangan dan pelaksanaan, ketiadaan RPP berdiferensiasi mengindikasikan lemahnya transfer kebijakan inklusif menjadi praktik operasional di tingkat kelas. Sementara itu, ketidaksiapan pada aspek pemeliharaan dan pengawasan, berupa absennya instrumen evaluasi khusus dan insentif, mencerminkan lemahnya fungsi retensi SDM dalam perspektif Strategic Human Resource Management. Dengan demikian, ketidaksiapan manajemen guru di RA Rahmah El Yunusiyah lebih tepat dipahami sebagai kondisi transisional yang dipengaruhi oleh keterbatasan sistemik pada level kebijakan dan sumber daya, ketimbang semata-mata kegagalan individu guru. Penelitian ini berkontribusi pada literatur manajemen pendidikan inklusif melalui integrasi kerangka POAC dan Strategic Human Resource Management (SHRM) untuk menginterpretasi ketidaksiapan manajemen guru

secara sistemik, khususnya pada konteks anak disabilitas ganda di jenjang Raudhatul Athfal yang masih jarang dikaji. Integrasi kedua kerangka ini memungkinkan identifikasi bahwa ketidaksiapan bukan hanya persoalan teknis pembelajaran, melainkan juga persoalan keselarasan strategi kelembagaan dengan pengelolaan SDM, sebuah sudut pandang yang jarang dieksplisitkan pada penelitian ketidaksiapan guru sebelumnya yang lebih berfokus pada kesiapan individu. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan literatur dan menjadi rujukan bagi kebijakan pendidikan inklusif di Raudhatul Athfal. Rekomendasi tindak lanjut bagi pemangku kepentingan diuraikan secara terpisah pada bagian Saran berikut.

Daftar Pustaka

- Sakti, S. A. (2020). Implementasi Pendidikan Inklusif Pada Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini Di Indonesia. *Jurnal Golden Age*, 4(2), 238–249. <https://doi.org/10.29408/Jga.V4i02.2019>
- Anna Akhirul Rokhmawati, Wiwik Dwi Hastuti, & Ranti Novianti. (2025). Pengembangan Guru Pembimbing Khusus Sebagai Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pendidikan Inklusif Di Madrasah Ibtidaiyah. *Edukasi Elita: Jurnal Inovasi Pendidikan*, 2(3), 279–287. <https://doi.org/10.62383/Edukasi.V2i3.1720>
- Boxall, P. F., & Purcell, J. (2003). *Strategy And Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry And Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th Ed.). Sage Publications.
- Effrata. (2021). Landasan Hukum Pendidikan Di Indonesia. *Meretas: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 8(2), 113–120.
- Eshete, S. K., & Birbirssa, Z. A. (2024). Strategic Human Resource Management (Shrm) In Creating Inclusive Workplace: Systematic Review. *Sage Open*, 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241287667>
- Haniifah, H., & Efendi, M. E. (2022). Peran Penting Guru Pembimbing Khusus Dalam Pendidikan Inklusi Di Sdi Al-Muttaqin. *Jurnal Review Pendidikan Dasar*, 8(3). <http://journal.unesa.ac.id/index.php/pd>
- Ibda, F., Tetap, D., Mpi, P., Tarbiyah, F., Keguruan, D., Ar-Raniry, U., & Aceh, B. (2024). Penguatan Sumber Daya Guru Dalam Mendukung Penyelenggaraan Pendidikan Di Sekolah Inklusi (Vol. 9, Number 2).
- Istiarsyah, I., Garnida, D., Kamarullah, K., Setiawan, R., Sabaruddin, S., & Santoso, Y. B. (2024). Peningkatan Kompetensi Guru Penyelenggara Pendidikan Inklusif Melalui Bimbingan Teknis Pemenuhan Guru Pembimbing Khusus. *Sasambo: Jurnal Abdimas (Journal Of Community Service)*, 6(1), 60–74. <https://doi.org/10.36312/Sasambo.V6i1.1794>
- Jeka, F., Samsu, S., Indriyani, T., & Asrulla, A. (2024). Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam. *Journal Genta Mulia*, 15(1), 189–197. <https://doi.org/10.61290/Gm.V15i1.803>
- Kazanopoulos, S., Tejada, E., & Basogain, X. (2022). The Self-Efficacy Of Special And General Education Teachers In Implementing Inclusive Education In Greek Secondary Education. *Education Sciences*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/Educsci12060383>
- Kemendikbudristek. (2022). *Panduan Pembelajaran Dan Asesmen Kurikulum Merdeka*. Badan Standar Kurikulum.
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample Size In Qualitative Interview Studies: Guided By Information Power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>
- Yunita, V., & Subagya, S. (2025). Hambatan Implementasi Pendidikan Inklusif Di Indonesia: Analisis Berbasis Survei 156 Sekolah. *Jurnal Basicedu*, 9(5), 1549–1558. <https://doi.org/10.31004/basicedu.V9i5.10712>
- Montalbano, C., Lang, J., Coviello, J. C., Mcqueston, J. A., Hogan, J. A., Nissley-Tsiopinis, J., Ciotoli, F., & Buglione, F. (2024). Inclusive Education Virtual Professional Development: School-Based Professionals' Knowledge Of Best Practices. *Education Sciences*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/Educsci14091030>
- Muksalmina, M., Istiarsyah, I., Kamarullah, K., & Sabaruddin, S. (2024). How Effective Is Differentiated Instruction Model For Special Needs Students? Perspectives Of Inclusive Teachers. 2964–8963. <https://doi.org/10.57142/Picsar.V3i1.58>
- Naeemy, M. I., & Yoneda, H. (2024). Students With Intensive Needs In An Inclusive Education System: A Literature Review. *Journal Of Icsar*, 204–229. <https://doi.org/10.17977/Um005v8i2p204>
- Normayani, R., & Ishartiwi. (2025). Kindergarten Teachers' Competence In Designing Inclusive Lesson Plans Through Guided Training. *Indonesian Journal Of Innovation Studies*, 26(4). <https://doi.org/10.21070/Ijins.V26i4.1689>
- Pangesti, S. W., Sari, N. P., Auvietka, D., Kamila, Z. D., Taboer, M. A., & Maulidina, C. A. (2026). Dampak Disabilitas Majemuk (Vol. 3). <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jpk>
- Pendidikan, J. M., Farashati, A., Ahmad, M., Rochimah, H., Pendidikan, P., Berkebutuhan, A., Kebijakan, K., & Pendanaan, P. S. (2025). Pembiayaan Pendidikan Inklusif: Kajian Literatur Terhadap Dukungan Dana Bagi Anak Berkebutuhan Khusus (Abk). 10(2). <https://doi.org/10.34125/Jmp.V10i2.621>
- Rk Dewi, E. H. F. R. (2025). Transformasi Kebijakan Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*.

- Rudiyati, S., Rahmawati, R., Latifah, E., Catur Wulandari, H., & Erna Wati, Dan. (N.D.). Identifikasi Kebutuhan Pembelajaran Bagi Anak Multiple Disabilities Visually Impairment (Mdvi) Secara Terpadu.
- Said, A., Ariastuti Saleh, W., Pendidikan Luar Biasa, J., Ilmu Pendidikan, F., & Negeri Makassar, U. (2026). Analisis Kesiapan Guru Dalam Mengajar Siswa Disabilitas Intelektual.
- Sari, E., Andi Fariz Salim, S., Sulistiani, T., & Hadi Prasetyo, E. (2025). Peran Kepemimpinan Berdiferensiasi Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan 8 Dimensi Profil Capaian Lulusan Pembelajaran Mendalam (Vol. 1, Number 1). <https://Journal.Univgresik.Ac.Id/Index.Php/Je/Index>
- Sari, N. M., Purwanta, E., Cahyani, L. A., & Prihandini, F. (2025). Multidimensional Parental Involvement In Inclusive Education: A Multiple Case Study Of Students With Special Needs. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 15(4), 2727–2740. <https://doi.org/10.23960/Jpp.V15i4.Pp2727-2740>
- Sawhney, I., Perera, B., Bassett, P., Zia, A., Alexander, R. T., & Shankar, R. (2021). Attention-Deficit Hyperactivity Disorder In People With Intellectual Disability: Statistical Approach To Developing A Bespoke Screening Tool. *Bjpsych Open*, 7(6). <https://doi.org/10.1192/Bjo.2021.1023>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian* (5th Ed.). Alfabeta.
- Syahrin, S., & Salehuddin, M. (2024). Manajemen Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Islam*.
- Syamsi, I., & Dharma, D. S. A. (2023). Identification And Academic Assessment Models For Students With Specific Learning Difficulties In Inclusive Elementary Schools. *Jurnal Prima Edukasia*, 11(1), 16–29. <https://doi.org/10.21831/Jpe.V11i1.51927>
- Triono, T. (2026). Mengoptimalkan Integrasi Dan Kinerja: Tinjauan Sistematis Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia Inklusif Bagi Penyandang Disabilitas. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*, 7(2), 16. <https://doi.org/10.53697/Emak.V7i2.3234>
- Valencia, M. M. A. (2022). Principles, Scope, And Limitations Of The Methodological Triangulation. *Investigacion Y Educacion En Enfermeria*, 40(2). <https://doi.org/10.17533/Udea.Iee.V40n2e03>
- Woodcock, S., Gibbs, K., Hitches, E., & Regan, C. (2023). Investigating Teachers' Beliefs In Inclusive Education And Their Levels Of Teacher Self-Efficacy: Are Teachers Constrained In Their Capacity To Implement Inclusive Teaching Practices? *Education Sciences*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/Educsci13030280>
- Wulandari, S., & Fuad, N. (2026). Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Sekolah Inklusi: Systematic Literature Review 2015-2025. 16, 2026. <http://Ojs.Unm.Ac.Id/Index.Php/>