

Model Manajemen Kesiapan Guru pada Pendidikan Inklusif di Sekolah Dasar

Puji Santoso^{1✉}, Ainur Rifqi², Karwanto³ & Amrozi Khamidi⁴

^{1✉}Universitas Negeri Surabaya, 25010845027@mhs.unesa.ac.id, Orcid ID: [0009-0009-4382-5807](https://orcid.org/0009-0009-4382-5807)

²Universitas Negeri Surabaya, ainurrifqi@unesa.ac.id, Orcid ID: [0000-0003-2284-192X](https://orcid.org/0000-0003-2284-192X)

³Universitas Negeri Surabaya, karwanto@unesa.ac.id, Orcid ID: [0000-0002-9062-7602](https://orcid.org/0000-0002-9062-7602)

⁴Universitas Negeri Surabaya, amrozikhamidi@unesa.ac.id, Orcid ID: [0009-0002-4358-6673](https://orcid.org/0009-0002-4358-6673)

Article Info

History Articles

Received:

Dec 2025

Accepted:

Dec 2025

Published:

Dec 2025

Abstract

This study examined the readiness of elementary school teachers in implementing inclusive education through an Integrative Literature Review (ILR) approach to formulate a more comprehensive management model that suits the needs of school practices. The methodology used is a framework developed by Whittemore and Knafl, which consists of problem identification, literature search, quality appraisal, data analysis, and integrative synthesis. Analysis of thirty literatures indicates that teacher readiness encompasses knowledge, pedagogical skills, attitudes, professional beliefs, and school organizational support. Teachers encounter challenges in recognizing the characteristics of students with special needs and in applying differentiated learning, particularly when their self-efficacy is low and school support is insufficient. The synthesis emphasizes that successful inclusive services depend not only on individual teacher capabilities but also on robust school management through the POAC principle. This principle entails systematic planning, clear role organization, continuous mentoring, and reflective evaluation. It highlights the need for integrated capacity building, combining continuous training, lesson study, mentoring programs, and co-teaching practices to enhance teacher competence through professional learning rooted in real classroom experiences. The POAC model developed through this study is expected to serve as a guideline for elementary schools in improving teacher readiness while strengthening the quality of inclusive education implementation. These findings emphasize the importance of transformative leadership, collaboration with parents, the provision of Special Guidance Teachers, and consistent professional development policies to create an inclusive learning environment in elementary schools.

Keywords:

Teacher Readiness Management, POAC, Inclusive Education, Elementary School

How to cite:

Santoso, P., Rifqi, A., Karwanto, K., & Khamidi, A. (2025). Model manajemen kesiapan guru pada pendidikan inklusif di sekolah dasar. *Didaktika*, 5(4), 436-447.

Info Artikel

Riwayat Artikel

Dikirim:

Dec 2025

Diterima:

Des 2025

Diterbitkan:

Des 2025

Abstrak

Penelitian ini mengkaji kesiapan guru sekolah dasar dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif melalui pendekatan Integrative Literature Review (ILR) untuk merumuskan model manajemen yang lebih komprehensif dan sesuai kebutuhan praktik di sekolah. Metodologi yang digunakan ialah kerangka kerja yang dikembangkan oleh Whitemore dan Knafl yang terdiri dari identifikasi masalah, penelusuran literatur, penilaian kualitas, analisis data, dan sintesis integratif. Analisis terhadap tiga puluh literatur menunjukkan bahwa kesiapan guru mencakup pengetahuan, keterampilan pedagogis, sikap, keyakinan profesional, dan dukungan organisasi sekolah. Guru menghadapi kesulitan dalam memahami karakteristik peserta didik berkebutuhan khusus dan dalam menerapkan pembelajaran yang terdiferensiasi, dengan hambatan yang meningkat ketika *self-efficacy* guru rendah dan struktur dukungan sekolah tidak memadai. Sintesis juga menegaskan bahwa keberhasilan layanan inklusi tidak dapat ditopang oleh kemampuan guru secara individual, tetapi menuntut manajemen sekolah yang kuat melalui penerapan prinsip POAC, yang mencakup perencanaan yang sistematis, pengorganisasian peran yang tegas, pergerakan berbasis pendampingan berkelanjutan, serta evaluasi reflektif. Penerapan prinsip POAC mengidentifikasi pentingnya *integrated capacity building*, yaitu strategi peningkatan kompetensi guru yang menggabungkan pelatihan berkelanjutan, *lesson study*, program mentoring, dan praktik *co-teaching* sebagai sarana belajar profesional yang berpusat pada pengalaman nyata di kelas. Model POAC yang disusun melalui kajian ini diharapkan menjadi pedoman bagi sekolah dasar dalam meningkatkan kesiapan guru sekaligus memperkuat kualitas pelaksanaan pendidikan inklusif. Temuan ini menekankan pentingnya kepemimpinan transformatif, kolaborasi dengan orang tua, penyediaan Guru Pembimbing Khusus, dan kebijakan pengembangan profesional yang konsisten untuk menciptakan lingkungan pembelajaran inklusif di sekolah dasar.

Kata Kunci:

Manajemen Kesiapan Guru, POAC, Pendidikan Inklusif, Sekolah Dasar

Cara mengutip:

Santoso, P., Rifqi, A., Karwanto, K., & Khamidi, A. (2025). Model manajemen kesiapan guru pada pendidikan inklusif di sekolah dasar. *Didaktika*, 5(4), 436-447.

PENDAHULUAN

Pendidikan inklusif semakin menguat sebagai agenda strategis dalam kebijakan pendidikan nasional dan global karena dipandang sebagai instrumen utama untuk menjamin hak setiap anak memperoleh layanan pendidikan yang bermutu, adil, dan non-diskriminatif. Di Indonesia, implementasi Kurikulum Merdeka yang menekankan fleksibilitas pembelajaran, diferensiasi instruksional, serta pengakuan terhadap keberagaman karakteristik peserta didik memberikan landasan konseptual dan operasional yang kuat bagi pengembangan praktik pendidikan inklusif di berbagai jenjang pendidikan. Sejalan dengan kebijakan tersebut, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi telah menetapkan regulasi teknis yang mewajibkan sekolah dasar untuk menerima dan melayani peserta didik berkebutuhan khusus sebagai bagian integral dari transformasi sistem pendidikan nasional. Namun demikian, kemajuan regulatif tersebut belum sepenuhnya diimbangi oleh kesiapan institusional dan sumber daya manusia di tingkat satuan pendidikan. Berbagai studi lapangan mengonfirmasi bahwa pemenuhan hak anak berkebutuhan khusus masih menghadapi kendala implementatif yang kompleks (Tea et al., 2023), baik dari aspek problematika pembelajaran karakter di sekolah dasar (Widodo & Saptini, 2020) maupun evaluasi pelaksanaan layanan yang belum optimal di tingkat daerah.

Data kementerian per Desember 2023 menunjukkan bahwa dari 40.164 sekolah yang menyelenggarakan layanan bagi peserta didik berkebutuhan khusus, hanya sekitar 14–15% yang didukung oleh keberadaan Guru Pendamping Khusus (*shadow teacher*). Kondisi ini mengindikasikan bahwa mayoritas sekolah dasar melaksanakan pendidikan inklusif tanpa dukungan tenaga profesional yang memadai. Lebih lanjut, kurang dari 13% guru kelas reguler tercatat pernah mengikuti pelatihan formal mengenai pendidikan inklusif (Kemendikbud, 2023). Fakta ini merefleksikan keterbatasan kompetensi pedagogik, kemampuan identifikasi kebutuhan belajar, serta keterampilan manajemen kelas yang diperlukan untuk mengakomodasi keberagaman peserta didik. Kesenjangan tersebut berpotensi menjadikan implementasi pendidikan inklusif bersifat administratif dan simbolik, alih-alih sebagai transformasi pedagogis yang substantif.

Pada tataran global, hasil Programme for International Student Assessment (PISA) 2022 mengonfirmasi masih kuatnya kesenjangan capaian belajar, khususnya pada kelompok peserta didik rentan, termasuk peserta didik berkebutuhan khusus. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan pendidikan inklusif tidak semata-mata ditentukan oleh keberadaan kebijakan dan regulasi, melainkan sangat bergantung pada kesiapan guru sebagai aktor utama dalam praktik pembelajaran sehari-hari (Florian, 2014). Guru dituntut untuk memiliki pemahaman mendalam mengenai karakteristik peserta didik yang beragam, kemampuan menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, serta efikasi diri yang memadai dalam mengelola situasi pembelajaran yang kompleks. Pada saat yang sama, guru membutuhkan dukungan manajerial yang sistematis, kepemimpinan instruksional yang visioner, serta budaya sekolah yang inklusif dan kolaboratif. Hal ini sejalan dengan temuan Susilowati et al. (2022) yang menegaskan bahwa manajemen pendidikan inklusi yang efektif merupakan faktor determinan dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan bagi seluruh peserta didik.

Dengan demikian, urgensi kajian mengenai kesiapan guru berakar pada dua realitas yang saling beririsan, yaitu tuntutan kebijakan untuk implementasi pendidikan inklusif yang bermakna dan bukti empiris yang menunjukkan masih rendahnya tingkat kesiapan guru.

Merespons konteks tersebut, penelitian ini bertujuan mengembangkan suatu model manajemen terintegrasi yang dirancang secara khusus untuk memperkuat kesiapan guru sekolah dasar dalam implementasi pendidikan inklusif. Merespons kompleksitas isu tersebut, studi ini

mengadopsi pendekatan Integrative Literature Review (ILR) untuk membangun kerangka konseptual yang utuh. Berbeda dengan tinjauan naratif konvensional, pendekatan ini dipilih karena kemampuannya dalam memetakan pola tematik dan mengidentifikasi inkonsistensi konseptual secara kritis dari literatur satu dekade terakhir (2010–2024). Hal ini dilakukan untuk menjamin bahwa model manajemen yang ditawarkan tidak hanya berbasis bukti ilmiah yang valid, tetapi juga responsif terhadap tantangan kontemporer seperti pemulihan pembelajaran pascapandemi dan tuntutan Kurikulum Merdeka.

Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian ini memfokuskan kajian pada tiga pertanyaan utama, yaitu: (1) faktor-faktor apa saja yang memengaruhi kesiapan guru sekolah dasar dalam implementasi pendidikan inklusif berdasarkan kajian literatur nasional dan internasional; (2) strategi manajerial apa yang terbukti efektif dalam meningkatkan kesiapan guru; dan (3) bagaimana komponen-komponen tersebut dapat diintegrasikan ke dalam suatu model manajemen yang komprehensif dan aplikatif untuk memperkuat implementasi pendidikan inklusif di sekolah dasar. Melalui sintesis ini, penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan teori manajemen pendidikan inklusif sekaligus rekomendasi praktis bagi peningkatan kesiapan guru dan mutu layanan pendidikan inklusif di Indonesia.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan Integrative Literature Review (ILR) untuk membangun pemahaman yang komprehensif mengenai kesiapan guru dalam pendidikan inklusif serta mengembangkan suatu model manajemen terintegrasi bagi sekolah dasar. Pendekatan ILR diposisikan sebagai metode yang paling tepat untuk mengkaji keragaman dan kompleksitas fenomena yang diteliti, karena memungkinkan integrasi berbagai bentuk bukti ilmiah, termasuk penelitian kualitatif, penelitian kuantitatif, studi mixed methods, laporan kebijakan, serta model konseptual, sehingga menghasilkan pandangan holistik mengenai dinamika yang melandasi kesiapan guru.

Dengan mengadaptasi kerangka kerja yang dikemukakan oleh Whitemore dan Knafl (2005), penelitian ini dilaksanakan melalui lima tahapan berurutan, yaitu: (1) identifikasi masalah, (2) penelusuran literatur, (3) penilaian kualitas (quality appraisal), (4) analisis data, dan (5) sintesis integratif. Tahap identifikasi masalah dilakukan dengan menelaah berbagai isu krusial dalam lanskap pendidikan inklusif di Indonesia, antara lain ketidakseimbangan antara pesatnya perluasan sekolah inklusif dan keterbatasan ketersediaan Guru Pendamping Khusus (*shadow teacher*), rendahnya cakupan pelatihan pendidikan inklusif bagi guru kelas reguler, serta kesenjangan antara tuntutan Kurikulum Merdeka dan kesiapan praktis guru dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas. Temuan awal ini menjadi dasar penentuan fokus ILR, yakni mengkaji bukti empiris dan landasan teoretis untuk merumuskan model manajemen yang kontekstual dan aplikatif dalam memperkuat kesiapan guru.

Penelusuran literatur dilakukan secara sistematis terhadap publikasi tahun 2010–2024 melalui basis data akademik bereputasi, meliputi Scopus, Web of Science, ERIC, SAGE Journals, Taylor & Francis Online, dan SpringerLink, serta dilengkapi dengan sumber nasional seperti Garuda, Neliti, dan jurnal terindeks SINTA. Kata kunci yang digunakan mencakup kombinasi istilah *Teacher Readiness*, *Inclusive Education*, *Inclusive Pedagogy*, dan *School Management for Inclusion*, beserta padanan istilah dalam bahasa Indonesia. Studi yang tidak relevan, artikel opini, serta laporan nonilmiah dikecualikan dari analisis. Artikel dipilih berdasarkan tingkat relevansi dengan topik penelitian, ketepatan metodologis, serta kontribusi teoretis terhadap pengembangan model manajemen. Penilaian kualitas dilakukan menggunakan

rubrik yang mencakup kejelasan tujuan penelitian, kesesuaian metode, validitas temuan, koherensi logis, dan relevansi teoretis terhadap pengembangan model manajemen. Proses ini menemukan tiga puluh sumber literatur nasional dan internasional yang secara eksplisit membahas kesiapan guru, pedagogi inklusif, kepemimpinan sekolah, budaya kolaboratif, serta manajemen pendidikan dalam konteks inklusi.

Proses analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi informasi, penyusunan matriks ringkasan (meliputi penulis, tahun publikasi, konteks penelitian, metode, temuan utama, dan relevansi), identifikasi tema, serta kategorisasi tematik. Tahap penyajian data menghasilkan sejumlah kluster konseptual utama, antara lain kompetensi pedagogik guru, sikap dan efikasi diri terhadap keberagaman peserta didik, praktik pengembangan profesional berkelanjutan, kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah kolaboratif, struktur organisasi sekolah, serta dukungan kebijakan. Pada tahap sintesis integratif, temuan dari berbagai kluster tersebut dibandingkan, dihubungkan, dan dikaji secara kritis untuk membangun kerangka konseptual yang komprehensif mengenai determinan kesiapan guru.

Proses sintesis juga mengungkap sejumlah strategi kunci, seperti *integrated capacity building*, yaitu pendekatan penguatan kapasitas yang mengombinasikan pelatihan berkelanjutan, pendampingan dan mentoring oleh Guru Pendamping Khusus, *lesson study*, refleksi kolaboratif, serta supervisi dialogis ke dalam satu siklus manajemen yang terpadu dan berkesinambungan. Untuk meningkatkan reliabilitas dan kredibilitas temuan, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dengan memanfaatkan beragam jenis publikasi dan konteks penelitian, menjaga audit trail secara sistematis selama proses seleksi dan analisis data, serta melakukan *peer debriefing* dengan akademisi dan praktisi pendidikan inklusif. Melalui proses ILR yang sistematis ini, penelitian menghasilkan peta konseptual mengenai kesiapan guru, mengidentifikasi celah dalam model manajemen yang telah ada, serta menyediakan landasan teoretis yang kuat bagi pengembangan model manajemen terintegrasi yang bertujuan meningkatkan kesiapan guru dalam implementasi pendidikan inklusif di sekolah dasar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebagai sebuah *Integrative Literature Review*, sintesis hasil penelitian ini disusun berdasarkan analisis kritis terhadap sekitar dua puluh hingga tiga puluh sumber literatur nasional dan internasional yang secara eksplisit membahas kesiapan guru, pedagogi inklusif, kepemimpinan sekolah, budaya kolaboratif, serta manajemen pendidikan dalam konteks inklusi. Literatur yang dianalisis mencakup penelitian empiris kuantitatif, kualitatif, dan *mixed methods*, kajian konseptual, serta laporan kebijakan yang diterbitkan dalam rentang waktu 2010–2024, sehingga mencerminkan perkembangan mutakhir dalam praktik dan teori pendidikan inklusif. Dalam sintesis ini ditemukan beberapa dimensi kunci yang terkait model praktik dan teori pendidikan inklusif oleh guru sekolah dasar.

Dalam dimensi kesiapan guru, kajian ini merujuk pada penelitian-penelitian yang menegaskan bahwa kesiapan guru merupakan konstruksi multidimensional yang mencakup pengetahuan, keterampilan pedagogik, sikap, dan efikasi diri (Avramidis & Norwich, 2002; Sharma et al., 2008; Loreman et al., 2013). Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa kesiapan guru sekolah reguler sering kali masih belum optimal (Mumpuniarti & Lestari, 2019). Hal ini berdampak pada upaya pemenuhan kebutuhan khusus siswa yang menjadi kurang maksimal jika tidak dibarengi dengan strategi adaptasi yang tepat (Pamungkas et al., 2023).

Konsep pedagogi inklusif dan pembelajaran berdiferensiasi dianalisis dengan mengacu pada kerangka *Inclusive Pedagogy* (Florian et al., 2016), *Universal Design for Learning* (Kelly et al., 2022), serta teori diferensiasi instruksional (Tomlinson 2014 in Heng 2024). Sementara itu, aspek afektif kesiapan guru dipahami melalui teori efikasi diri Bandura (1997) dan pengembangannya dalam konteks pendidikan oleh Tschannen-Moran dan Hoy (2001), yang menegaskan bahwa keyakinan guru terhadap kemampuannya berperan signifikan dalam menentukan kualitas praktik pembelajaran inklusif. Temuan empiris terbaru dari Arboiz & Aoanan (2024) semakin memperkuat teori ini dengan membuktikan bahwa efikasi diri dan sikap guru merupakan prediktor paling kuat dalam menentukan kesiapan mereka menjalankan pendidikan inklusif. Selain faktor internal guru, kesiapan sekolah inklusi juga sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal dan dukungan sistem yang kompleks (Febriyanti & Listiara, 2020).

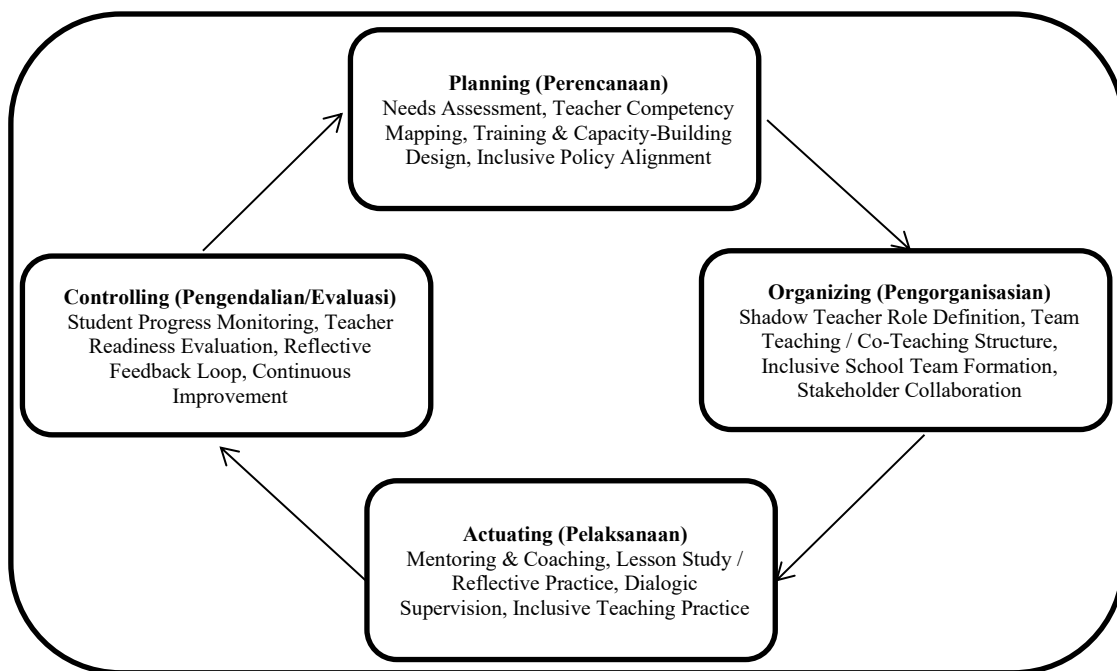
Dimensi kepemimpinan dan budaya sekolah dianalisis melalui literatur tentang kepemimpinan transformasional dan *distributed leadership* (Leithwood et al., 2020; Harris et al., 2022), yang menekankan pentingnya visi bersama, dukungan profesional, dan kolaborasi sebagai prasyarat keberhasilan pendidikan inklusif. Secara spesifik, Rosita et al. (2022) menyoroti bahwa keterampilan kolaborasi guru sekolah dasar merupakan elemen fundamental yang menentukan keberhasilan inklusi, bukan sekadar pelengkap. Selain itu, kajian ini mengintegrasikan temuan terkait pengembangan profesional berkelanjutan, seperti *lesson study*, (Fernandez & Yoshida, 2004), *professional learning communities*, mentoring, dan *clinical coaching*, yang terbukti lebih efektif dibandingkan pelatihan jangka pendek dalam meningkatkan kesiapan guru (Darling-Hammond, 2017; Jortveit & Kovač, 2022; Hargreaves & O'Connor, 2018).

Dalam menganalisis dimensi manajerial kesiapan guru, penelitian ini menggunakan kerangka POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) sebagaimana dirumuskan oleh Koontz et al. (1986) sebagai fondasi struktural untuk memahami fungsi-fungsi dasar manajemen sekolah. Kerangka POAC dipilih bukan karena kebaruannya, melainkan karena kekuatannya sebagai *foundational management framework* yang bersifat generik, sistematis, dan mudah diadaptasi lintas konteks organisasi. Relevansi pendekatan manajerial ini diperkuat oleh temuan terbaru Kinanthi et al. (2024) yang menyimpulkan bahwa efektivitas manajemen sekolah berkorelasi positif dan signifikan terhadap keberhasilan penerapan pendidikan inklusif di sekolah dasar. Meskipun demikian, penelitian ini secara tegas menegaskan bahwa POAC merupakan kerangka manajemen klasik, dan oleh karena itu penerapannya dalam konteks pendidikan inklusif modern tidak dapat dilakukan secara mekanistik atau normatif (Kaehler & Grundei, 2025).

Sebagaimana dikemukakan dalam literatur manajemen pendidikan kontemporer (Bush, 2019), sekolah inklusif merupakan organisasi pembelajar yang kompleks, adaptif, dan berbasis relasi manusia. Oleh karena itu, POAC dalam penelitian ini diperlakukan sebagai kerangka dasar yang mengalami reinterpretasi dan rekontekstualisasi, bukan sebagai model operasional yang statis. Fungsi perencanaan (*planning*), misalnya, tidak lagi dimaknai sebatas penyusunan program dan target administratif, tetapi diperluas menjadi proses diagnostik yang mencakup pemetaan karakteristik peserta didik, analisis kesiapan pedagogik dan afektif guru, serta perencanaan pengembangan kapasitas berkelanjutan. Fungsi pengorganisasian (*organizing*) tidak terbatas pada pembagian tugas struktural, tetapi menekankan pembentukan tim kolaboratif lintas peran, kejelasan relasi kerja antara guru kelas dan Guru Pendamping Khusus, serta penguatan jejaring dengan orang tua dan profesional eksternal. Urgensi pendekatan manajerial ini didukung oleh Salim et al. (2021), yang dalam studinya menemukan bahwa manajemen pembelajaran yang terstruktur di sekolah dasar inklusif berdampak langsung pada efektivitas layanan bagi siswa.

Lebih lanjut, fungsi pelaksanaan (*actuating*) dalam konteks inklusi dimaknai sebagai proses *instructional and professional activation*, yaitu upaya menggerakkan guru melalui *coaching*, supervisi dialogis (Diyanti & Atikah, 2024), refleksi kolaboratif, dan praktik pembelajaran bersama (*co-teaching*) (Barron & Friend, 2025). Sementara itu, fungsi pengendalian (*controlling*) tidak direduksi menjadi supervisi administratif semata, tetapi diarahkan pada evaluasi formatif yang berfokus pada perkembangan peserta didik, pertumbuhan profesional guru, dan efektivitas strategi inklusif yang diterapkan (Saitis & Saiti, 2018). Dengan demikian, POAC dalam penelitian ini bertransformasi menjadi kerangka manajemen adaptif yang selaras dengan prinsip inklusi, pembelajaran profesional berkelanjutan, dan kepemimpinan instruksional.

Integrasi antara temuan empiris mutakhir dan reinterpretasi kerangka manajerial klasik ini menghasilkan suatu model manajemen kesiapan guru yang bersifat hibrid, yakni memadukan stabilitas struktural POAC dengan fleksibilitas pedagogis dan kolaboratif pendidikan inklusif modern. Pendekatan ini menegaskan bahwa kesiapan guru bukan sekadar atribut individual, melainkan produk dari sistem manajemen sekolah yang secara sadar dirancang untuk mendukung pembelajaran profesional, keamanan psikologis, dan inovasi pedagogis (Saitis & Saiti, 2018). Dengan landasan literatur yang kuat dan argumentasi teoretis yang kontekstual, model yang diusulkan dalam penelitian ini diharapkan mampu menjembatani kesenjangan antara kebijakan pendidikan inklusif dan praktik nyata di sekolah dasar.



Gambar 1. Model Manajemen Berbasis POAC

Model ini, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1, menegaskan bahwa kesiapan guru dalam pendidikan inklusif dikembangkan melalui siklus POAC yang berkelanjutan dan saling terhubung. Tahap *planning* menyediakan landasan strategis, *organizing* menata peran dan sumber daya, *actuating* mengoperasionalkan praktik pembelajaran kolaboratif, dan *controlling* memberikan umpan balik untuk perbaikan berkelanjutan. Keterkaitan siklik antar komponen tersebut menunjukkan bahwa penguatan kesiapan guru bukanlah upaya satu kali, melainkan

proses manajerial yang berkesinambungan, yang didukung oleh perencanaan sistematis, pelaksanaan yang terkoordinasi, serta evaluasi reflektif.

Pembahasan

Hasil *Integrative Literature Review* ini memperkuat temuan-temuan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa kesiapan guru dalam pendidikan inklusif merupakan konstruksi multidimensional yang melibatkan aspek kognitif, pedagogik, afektif, struktural, dan kolaboratif. Sejalan dengan Avramidis dan Norwich (2002), Sharma et al. (2008), Sharma et al. (2012) serta Loreman et al. (2013), kajian ini menegaskan bahwa pemahaman guru terhadap karakteristik peserta didik berkebutuhan khusus dan pedagogi inklusif menjadi prasyarat utama keberhasilan implementasi inklusi. Temuan ini juga konsisten dengan Florian et al. (2016) serta Tomlinson (2014) yang menekankan pentingnya pembelajaran berdiferensiasi sebagai inti praktik inklusif.

Pada dimensi afektif, hasil kajian ini mengonfirmasi relevansi teori efikasi diri Bandura (1997) dalam konteks pendidikan inklusif, di mana kepercayaan diri guru berpengaruh signifikan terhadap kesiapan dan keberanian guru dalam menerapkan strategi pembelajaran adaptif. Selaras dengan temuan Savolainen et al. (2022), kajian ini menunjukkan bahwa dukungan profesional dan pengalaman keberhasilan memiliki peran penting dalam membangun efikasi diri guru. Lebih lanjut, temuan mengenai pentingnya kepemimpinan sekolah dan budaya kolaboratif sejalan dengan literatur tentang kepemimpinan transformasional dan *distributed leadership* (Leithwood et al., 2020; Harris et al., 2022), yang menekankan bahwa kesiapan guru tidak dapat dilepaskan dari konteks organisasi sekolah. Dengan demikian, hasil kajian ini tidak hanya mengonfirmasi penelitian terdahulu, tetapi juga mengintegrasikan berbagai temuan yang sebelumnya tersebar dalam kajian-kajian parsial.

Kebaruan utama dari penelitian ini terletak pada pengembangan model manajemen kesiapan guru berbasis POAC yang telah diadaptasi secara kontekstual untuk pendidikan inklusif modern. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang cenderung memfokuskan pada satu atau dua aspek kesiapan guru, model yang diusulkan dalam kajian ini menawarkan kerangka integratif yang menghubungkan dimensi individu guru dengan sistem manajemen sekolah secara menyeluruh. Meskipun POAC merupakan kerangka manajemen klasik (Koontz et al., 1986), penelitian ini menghadirkan inovasi teoretis melalui reinterpretasi fungsi-fungsi POAC dalam kerangka pendidikan inklusif. Setiap fungsi manajemen tidak lagi dipahami secara administratif, tetapi diperkaya dengan prinsip pembelajaran profesional berkelanjutan, kolaborasi lintas peran, dan refleksi pedagogis. Dengan demikian, model ini tidak sekadar mereproduksi teori klasik, melainkan mentransformasikannya menjadi kerangka manajemen adaptif yang responsif terhadap kompleksitas pendidikan inklusif. Kebaruan lainnya terletak pada integrasi antara manajemen berbasis POAC dengan strategi pengembangan kapasitas berkelanjutan seperti *mentoring*, *lesson study*, *co-teaching*, dan supervisi dialogis. Integrasi ini menghasilkan model manajemen yang operasional, aplikatif, dan relevan dengan kondisi sekolah dasar yang menghadapi keterbatasan sumber daya namun dituntut untuk menyelenggarakan pendidikan inklusif secara bermakna.

Secara praktis, model manajemen kesiapan guru yang diusulkan memiliki implikasi langsung bagi kepala sekolah, guru, dan pemangku kepentingan pendidikan. Bagi kepala sekolah, model ini menyediakan kerangka sistematis untuk merancang, mengelola, dan mengevaluasi penguatan kesiapan guru secara berkelanjutan. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi sebagai pemimpin instruksional yang memfasilitasi pembelajaran profesional guru. Bagi guru, model ini memberikan kejelasan bahwa kesiapan dalam pendidikan inklusif bukanlah tuntutan individual semata, melainkan hasil dari dukungan struktural dan

kolaboratif yang disediakan oleh sekolah (Diyanti & Atikah, 2024). Keberadaan Guru Pendamping Khusus, praktik *co-teaching*, serta ruang refleksi kolaboratif berpotensi mengurangi beban psikologis guru dan meningkatkan efikasi diri dalam mengelola kelas inklusif (Jortveit & Kovač, 2022). Bagi pembuat kebijakan, temuan kajian ini menegaskan pentingnya pergeseran fokus dari sekadar perluasan jumlah sekolah inklusif menuju penguatan sistem manajemen sekolah yang mendukung kesiapan guru. Investasi kebijakan perlu diarahkan pada pengembangan kepemimpinan sekolah, penguatan ekosistem kolaboratif, serta penyediaan skema pendampingan berkelanjutan, bukan hanya pelatihan jangka pendek.

Sebagai kajian berbasis *Integrative Literature Review*, penelitian ini menghasilkan model konseptual yang memerlukan pengujian empiris lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk menguji validitas dan efektivitas model manajemen kesiapan guru berbasis POAC melalui studi kasus mendalam, penelitian tindakan sekolah, atau pendekatan *mixed methods* di berbagai konteks sekolah dasar inklusif. Penelitian selanjutnya juga dapat mengeksplorasi dampak implementasi model ini terhadap hasil belajar peserta didik berkebutuhan khusus maupun peserta didik reguler, serta terhadap kesejahteraan psikologis dan profesional guru. Selain itu, kajian komparatif antar daerah atau antar sistem pendidikan dapat memberikan wawasan mengenai adaptabilitas model dalam konteks kebijakan dan budaya sekolah yang berbeda.

KESIMPULAN

Kajian integratif terhadap literatur nasional dan internasional mengungkapkan bahwa kesiapan guru dalam mengimplementasikan pendidikan inklusif di sekolah dasar merupakan konstruksi multidimensional yang dibentuk oleh interaksi antara pengetahuan profesional, keterampilan pedagogik, sikap dan efikasi diri, serta dukungan organisasi dari sekolah. Meskipun guru diharapkan mampu memahami karakteristik peserta didik berkebutuhan khusus serta menerapkan pembelajaran berdiferensiasi dan manajemen kelas adaptif, hasil sintesis menunjukkan bahwa sebagian besar guru masih menghadapi keterbatasan yang signifikan dalam penguasaan konsep maupun keterampilan praktis yang diperlukan. Tantangan tersebut semakin diperparah oleh rendahnya tingkat efikasi diri guru, yang sebagian besar disebabkan oleh minimnya pendampingan profesional dan terbatasnya pengalaman keberhasilan dalam praktik pendidikan inklusif. Kondisi ini menegaskan bahwa kesiapan guru bukan semata-mata kompetensi individual, melainkan merupakan hasil dari sistem manajemen sekolah yang direncanakan secara matang, diorganisasikan dengan baik, dan didukung secara berkelanjutan sesuai dengan prinsip-prinsip POAC, di mana kepemimpinan transformasional kepala sekolah memegang peran krusial dalam meningkatkan kepercayaan diri guru dan menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis.

Dalam kerangka organisasi tersebut, rekayasa lingkungan belajar melalui praktik *co-teaching*, kolaborasi dengan orang tua, serta pembentukan tim layanan inklusif muncul sebagai strategi utama untuk memperkuat dukungan struktural bagi guru dalam menghadapi keberagaman peserta didik. Kajian ini juga menegaskan bahwa pengembangan profesional guru harus bersifat berkelanjutan dan berbasis praktik melalui *lesson study* dan mentoring, bukan sekadar pelatihan jangka pendek yang terbukti kurang efektif dalam mentransformasi kualitas pembelajaran. Sintesis ini menghasilkan implikasi praktis yang jelas, antara lain: kepala sekolah perlu menerapkan kepemimpinan transformasional untuk mendorong inovasi pembelajaran; sekolah harus membangun mekanisme kolaboratif yang berkelanjutan dan struktur dukungan yang kuat; pemerintah perlu memperluas program pendampingan profesional berbasis praktik serta

meningkatkan ketersediaan Guru Pendamping Khusus (*shadow teacher*); dan guru perlu memperoleh kesempatan untuk terlibat dalam mentoring sejawat serta praktik reflektif secara berkelanjutan.

Untuk menjamin konsistensi implementasi, sekolah juga perlu melaksanakan pemantauan dan evaluasi yang bersifat dialogis dan pengembangan, bukan supervisi administratif semata, serta memperkuat kolaborasi antara guru, orang tua, dan komunitas sebagai fondasi keberlanjutan praktik pendidikan inklusif. Secara keseluruhan, sintesis ini menegaskan bahwa keberhasilan pendidikan inklusif tidak dapat dicapai tanpa integrasi yang erat antara penguatan kapasitas guru dan manajemen sekolah yang efektif, sehingga seluruh komponen sistem dapat bekerja secara sinergis dalam menciptakan lingkungan belajar yang inklusif, adaptif, dan berkeadilan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arboiz, A. C., & Aoanan, G. O. (2024). Teacher efficacy and attitude in inclusive education as predictors of readiness for inclusive education: An explanatory sequential design. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 10(5), 838–851. <https://doi.org/10.36713/epra17137>
- Avramidis, E., & Norwich, B. (2002). Teachers' attitudes towards integration / inclusion: a review of the literature. *European Journal of Special Needs Education*, 17(2), 129–147. <https://doi.org/10.1080/08856250210129056>
- Barron, T., & Friend, M. (2025). Co-teaching: Are we there yet? *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 35(2), 193–218. <https://doi.org/10.1080/10474412.2024.2422895>
- Bush, T. (2019). Distinguishing between educational leadership and management: Compatible or incompatible constructs? *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 501-503. <https://doi.org/10.1177/1741143219839262>
- Darling-Hammond, L. (2017). Teacher education around the world: What can we learn from international practice? *European Journal of Teacher Education*, 40(3), 291–309. <https://doi.org/10.1080/02619768.2017.1315399>
- Diyanti, I. E., & Atikah, C. (2024). Peran supervisi akademik dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(4), 291–309. <https://doi.org/10.23969/jp.v9i4.19058>
- Febriyanti, D. A., & Listiara, A. (2020). Factors influence school readiness of inclusion elementary school's students. *Proceedings of the 2nd International Conference of Science and Technology for the Internet of Things (ICSTI 2019)*, (pp. 1-6). <https://doi.org/10.4108/eai.20-9-2019.2292296>
- Fernandez, C., & Yoshida, M. (2004). *Lesson Study: A Japanese Approach To Improving Mathematics Teaching and Learning (1st ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781410610867>
- Florian, L. (2014). What counts as evidence of inclusive education? *European Journal of Special Needs Education*, 29(3), 286–294. <https://doi.org/10.1080/08856257.2014.933551>

- Florian, L., Black-Hawkins, K., & Rouse, M. (2016). *Achievement and Inclusion in Schools (2nd ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315750279>
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). Solidarity with solidity: The case for collaborative professionalism: The case for collaborative professionalism. *Phi Delta Kappan*, 100(1), 20–24. <https://doi.org/10.1177/0031721718797116>
- Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2022). Distributed leadership: taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership & Management*, 42(5), 438–456. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>
- Heng, T. T. (2024). Lessons on educational borrowing and change: teachers' implementation of differentiated instruction in Singapore. *Pedagogy, Culture & Society*, 32(5), 1285–1306. <https://doi.org/10.1080/14681366.2023.2166094>
- Jortveit, M., & Kovač, V. B. (2022). Co-teaching that works: special and general educators' perspectives on collaboration. *Teaching Education*, 33(3), 286–300. <https://doi.org/10.1080/10476210.2021.1895105>
- Kaehler, B., & Grundei, J. (2025). The concept and definition of management: Traditional notions and a contemporary revision. In *Rethinking Management. Contributions to Management Science*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-95032-2_2
- Kelly, O., Buckley, K., Lieberman, L.J., Arndt, K. (2022). Universal design for learning - A framework for inclusion in outdoor learning. *Journal of Outdoor and Environmental Education*, 25, 75–89. <https://doi.org/10.1007/s42322-022-00096-z>
- Kemendikbud. (2023). *Data Rapor Pendidikan Indonesia 2023*. Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan. <https://data.kemendikdasmen.go.id/dataset/p/rapor-pendidikan/data-rapor-pendidikan-indonesia-2023>
- Kinanthi, T. K., Wardani, D. K., Sarie, A. C., & Marini, A. (2024). Meningkatkan efektivitas manajemen sekolah dalam penerapan pendidikan inklusif di sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 1(3), 1–9. <https://doi.org/10.47134/pgsd.v1i3.532>
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1986). *Essentials of Management. 4th Edition*. McGraw Hill International, Singapore.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Loreman, T., Sharma, U., & Forlin, C. (2013). Do pre-service teachers feel ready to teach in inclusive classrooms? A four country study of teaching self-efficacy. *Australian Journal of Teacher Education*, 38(1), 27–44. <https://doi.org/10.14221/ajte.2013v38n1.10>
- Mumpuniarti, M., & Lestari, P. H. K. (2019). Kesiapan guru sekolah reguler untuk implementasi pendidikan inklusif. *JPK (Jurnal pendidikan Khusus)*, 14(2), 57–61. <https://doi.org/10.21831/jpk.v14i2.25167>
- Pamungkas, B., Hermanto, H., & Purwandari, E. (2023). Upaya guru dalam pemenuhan kebutuhan

khusus siswa di sekolah dasar inklusif. *Jurnal Ortopedagogia*, 9(1), 43–47. <https://doi.org/10.17977/um031v9i12023p43-47>

Rosita, T., Suherman, M., & Nurhaqy, A. (2022). Keterampilan kolaborasi guru sekolah dasar untuk keberhasilan pendidikan inklusif. *Warta Pengabdian*, 16(2), 75–89. <https://doi.org/10.19184/wrtp.v16i2.23395>

Saitis, C., & Saiti, A. (2018). Control process in education. In *Initiation of Educators into Educational Management Secrets*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-47277-5_9

Salim, N. A., Hikmah, N., Handayani, E. S., Zaibi, M., & Azhari, M. (2021). Learning management of inclusive elementary school in Samarinda. *Turkish Journal of Computer and Mathematics education (Turcomat)*, 12(6), 981–989. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i6.2410>

Sharma, U., Forlin, C., & Loreman, T. (2008). Impact of training on pre-service teachers' attitudes and concerns about inclusive education and sentiments about persons with disabilities. *Disability & Society*, 23(7), 773–785. <https://doi.org/10.1080/09687590802469271>

Sharma, U., Loreman, T., & Forlin, C. (2012). Measuring teacher efficacy to implement inclusive practices. *Journal of Research in Special Educational Needs*, 12(1), 12–21. <https://doi.org/10.1111/j.1471-3802.2011.01200.x>

Savolainen, H., Malinen, O. P., & Schwab, S. (2022). Teacher efficacy predicts teachers' attitudes towards inclusion – a longitudinal cross-lagged analysis. *International Journal of Inclusive Education*, 26(9), 958–972. <https://doi.org/10.1080/13603116.2020.1752826>

Susilowati, T., Trisnamansyah, S., & Syaodih, C. (2022). Manajemen pendidikan inklusi dalam meningkatkan mutu pendidikan. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(3), 920–928. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i3.513>

Tea, V. Y., Pio, M. O., Tini, F. A., & Tia, E. (2023). Implementasi pemenuhan hak-hak anak berkebutuhan khusus di sekolah inklusi. *Jurnal Pendidikan Inklusi Citra Bakti*, 1(1), 75–87. <https://doi.org/10.38048/jpicb.v1i1.2121>

Tomlinson, C.A. (2014). *The differentiated classroom: Responding to the needs of all learners (2nd edition)*. ASCD. <https://www.ascd.org/books/the-differentiated-classroom-responding-to-the-needs-of-all-learners-2nd-edition?variant=108029>

Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>

Widodo, A. & Saptini, N. (2020). Problematika pendidikan karakter anak berkebutuhan khusus (Studi kasus terhadap sekolah dasar penyelenggara pendidikan inklusif di Lombok Tengah). *Jurnal Ilmiah Jendela pendidikan*, 9(2), 129–135. <https://doi.org/10.55129/jp.v9i2.1060>