Copyright © 2026 The Author(s)
Didaktika: Jurnal Kependidikan, Vol. 15 No. 2 Mei 2026

Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Kerangka Strategis dalam Implementasi Pendidikan Inklusif dan Multikultural: Sebuah Tinjauan Literatur

Asep Marfu[1], Agus Gunawan[2] , Fitri Hilmiyati[3] , Apud[4] , Uyu Muawanah[5]
[1,2,3,4,5] UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten

[1]242625231asepmarfu@uinbanten.ac.id
DOI: https://doi.org/10.58230/27454312.3985

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengkaji peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai kerangka strategis dalam mendukung implementasi pendidikan inklusif dan multikultural di lembaga pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan mengacu pada pedoman PRISMA 2020. Literatur ditelusuri melalui Google Scholar pada rentang publikasi 2020–2025 dan diseleksi berdasarkan relevansi topik, kelayakan isi, serta kualitas artikel menggunakan instrumen CASP. Lima artikel terpilih dianalisis secara kualitatif melalui pendekatan *thematic synthesis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa MSDM berperan penting dalam memastikan keberhasilan pendidikan inklusif dan multikultural melalui perencanaan tenaga pendidik, rekrutmen berbasis kompetensi inklusif, pengembangan profesional guru, kepemimpinan inklusif, serta evaluasi kinerja yang sensitif terhadap keberagaman. Temuan juga menunjukkan bahwa hambatan utama implementasi mencakup keterbatasan kompetensi guru, lemahnya dukungan kelembagaan, inkonsistensi kebijakan, dan resistensi budaya organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa pendidikan inklusif dan multikultural tidak cukup diwujudkan melalui kurikulum, tetapi memerlukan penguatan sistem MSDM yang sistemik, adaptif, dan berorientasi pada keadilan sosial. Implikasi penelitian ini mendorong lembaga pendidikan untuk mengintegrasikan indikator inklusivitas dan sensitivitas multikultural ke dalam seluruh prosedur pengelolaan SDM.

Kata kunci: manajemen sumber daya manusia, pendidikan inklusif, pendidikan multikultural, kompetensi guru, systematic literature review.

Pendahuluan

Pendidikan inklusif dan multikultural merupakan dua pendekatan fundamental dalam mewujudkan sistem pendidikan yang berkeadilan dan responsif terhadap keberagaman. Pendidikan inklusif menjamin bahwa setiap peserta didik, termasuk mereka yang memiliki kebutuhan khusus, memperoleh kesempatan belajar yang setara tanpa diskriminasi (Prasetya Pertiwi et al., 2025). Sementara itu, pendidikan multikultural menanamkan nilai-nilai penghargaan terhadap perbedaan budaya, agama, dan latar belakang sosial sebagai bagian integral dari proses pembelajaran (Sariasih, 2025). Dalam konteks Indonesia yang majemuk, integrasi kedua pendekatan ini bukan sekadar pilihan pedagogis, melainkan sebuah keniscayaan institusional yang menuntut kesiapan seluruh komponen lembaga pendidikan (Kurniawan et al., 2025).

Keberhasilan implementasi pendidikan inklusif dan multikultural tidak dapat dilepaskan dari kualitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di lembaga pendidikan. Guru, tenaga kependidikan, dan pimpinan sekolah merupakan aktor utama yang menentukan apakah nilai-nilai

inklusivitas dan multikulturalisme benar-benar terwujud dalam praktik pembelajaran sehari-hari. Manajemen SDM yang efektif mencakup perencanaan kebutuhan tenaga pendidik yang berbasis kompetensi inklusif, rekrutmen yang adil dan nondiskriminatif, pengembangan profesional berkelanjutan, serta evaluasi kinerja yang sensitif terhadap keberagaman (Hs & Us, 2024). Tanpa pengelolaan SDM yang sistematis dan berorientasi pada nilai-nilai keadilan sosial, kebijakan pendidikan inklusif dan multikultural berisiko hanya berhenti pada tataran normatif tanpa implementasi yang bermakna (Nusaibah et al., 2025).

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji manajemen sumber daya manusia (MSDM), pendidikan inklusif, dan pendidikan multikultural dari berbagai sudut pandang. Namun, sebagian besar kajian tersebut masih menempatkan ketiga isu tersebut sebagai bidang kajian yang berdiri sendiri. Dalam konteks pendidikan, MSDM umumnya dipahami sebagai instrumen pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan untuk mendukung efektivitas organisasi, peningkatan mutu layanan pendidikan, serta pencapaian tujuan institusional. Sartika et al. (2023), misalnya, menegaskan bahwa MSDM memiliki peran strategis dalam peningkatan mutu pendidikan madrasah melalui pengelolaan tenaga pendidik yang sistematis. Pengelolaan tersebut mencakup perencanaan kebutuhan tenaga pendidik, penempatan, pembinaan, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja. Kajian ini menunjukkan bahwa mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan kurikulum dan sarana pembelajaran, tetapi juga oleh kemampuan lembaga pendidikan dalam mengelola sumber daya manusianya secara terarah dan berkelanjutan.

Dalam perspektif yang lebih luas, Rahayu et al. (2025) mengkaji peran MSDM dalam mendukung kesetaraan dan inklusi di lingkungan kerja. Kajian tersebut memberikan penekanan bahwa pengelolaan SDM yang responsif terhadap keberagaman dapat menciptakan lingkungan organisasi yang lebih adil, partisipatif, dan terbuka terhadap perbedaan. Meskipun fokus kajian ini lebih banyak diarahkan pada lingkungan kerja, gagasan dasarnya relevan untuk konteks pendidikan karena sekolah dan lembaga pendidikan juga merupakan organisasi sosial yang di dalamnya terdapat interaksi antara berbagai aktor dengan latar belakang yang beragam. Dengan demikian, prinsip kesetaraan, nondiskriminasi, dan penghargaan terhadap keberagaman dalam MSDM dapat menjadi dasar penting dalam membangun tata kelola pendidikan yang inklusif.

Dari sisi pendidikan inklusif, Pertiwi et al. (2025) menguraikan filosofi dan prinsip dasar pendidikan inklusi beserta implikasinya terhadap praktik pendidikan. Pendidikan inklusif dipahami sebagai pendekatan yang menjamin hak setiap peserta didik untuk memperoleh layanan pendidikan yang setara tanpa diskriminasi, termasuk peserta didik berkebutuhan khusus. Kajian tersebut menegaskan bahwa pendidikan inklusif tidak cukup hanya dipahami sebagai kebijakan penerimaan peserta didik berkebutuhan khusus di sekolah reguler, tetapi harus diwujudkan dalam bentuk perubahan budaya sekolah, praktik pembelajaran, kesiapan guru, serta dukungan kelembagaan. Artinya, pendidikan inklusif membutuhkan kesiapan sistemik yang mencakup dimensi pedagogis, sosial, organisatoris, dan manajerial.

Sementara itu, Harahap et al. (2024) menyoroti pendidikan multikultural dengan menganalisis peran dan strategi guru dalam mengimplementasikan nilai-nilai multikultural di sekolah. Kajian tersebut menunjukkan bahwa guru memiliki posisi sentral dalam menanamkan nilai toleransi, penghargaan terhadap perbedaan, dan sikap hidup harmonis di tengah keberagaman. Pendidikan multikultural tidak hanya berkaitan dengan penyampaian materi tentang perbedaan budaya, agama, bahasa, atau latar sosial, tetapi juga menyangkut bagaimana guru membangun iklim kelas yang dialogis, menghargai perbedaan, dan bebas dari praktik diskriminatif. Dengan demikian, keberhasilan pendidikan multikultural sangat bergantung pada kompetensi, sensitivitas sosial, dan komitmen guru dalam mengelola keragaman peserta didik.

Copyright © 2026 The Author(s)

Kajian lain yang relevan dikemukakan oleh Nasti dan Lubis (2025), yang membahas strategi MSDM berbasis keberagaman sebagai upaya mentransformasikan inklusi menjadi keunggulan kompetitif organisasi. Perspektif ini penting karena menunjukkan bahwa keberagaman tidak seharusnya dipandang sebagai hambatan, tetapi sebagai potensi strategis yang dapat memperkuat kualitas organisasi. Dalam konteks pendidikan, keberagaman peserta didik, guru, dan warga sekolah dapat menjadi sumber pembelajaran sosial yang memperkaya pengalaman pendidikan apabila dikelola melalui sistem MSDM yang tepat. Rekrutmen tenaga pendidik yang memiliki sensitivitas multikultural, pelatihan pengelolaan kelas heterogen, serta evaluasi kinerja yang memperhatikan aspek inklusivitas merupakan contoh bagaimana prinsip MSDM berbasis keberagaman dapat diterapkan dalam lembaga pendidikan.

Yohannes (2025) juga memberikan kontribusi penting dengan mengintegrasikan dimensi etika, keberagaman, keadilan, dan inklusi dalam kerangka MSDM berkelanjutan. Kajian ini menegaskan bahwa MSDM modern tidak hanya berorientasi pada efisiensi organisasi, tetapi juga harus mempertimbangkan nilai-nilai etis dan keadilan sosial. Dalam pendidikan, orientasi ini sangat relevan karena lembaga pendidikan memiliki tanggung jawab moral untuk memastikan bahwa seluruh peserta didik memperoleh kesempatan belajar yang setara dan bermartabat. Oleh karena itu, MSDM dalam pendidikan perlu dikembangkan bukan sekadar sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai instrumen strategis untuk membangun budaya institusi yang inklusif, adil, dan responsif terhadap keberagaman sosial.

Meskipun berbagai kajian tersebut telah memberikan kontribusi penting, masih terdapat kesenjangan konseptual dalam literatur yang ada. Kajian tentang MSDM cenderung menekankan aspek administratif dan organisatoris, seperti perencanaan tenaga pendidik, pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, dan peningkatan mutu kelembagaan. Sebaliknya, kajian tentang pendidikan inklusif dan multikultural lebih banyak berfokus pada aspek pedagogis, kurikulum, strategi pembelajaran, serta peran guru di kelas. Akibatnya, hubungan antara fungsi-fungsi MSDM dan implementasi pendidikan inklusif-multikultural belum tergambarkan secara utuh. Padahal, keberhasilan pendidikan inklusif dan multikultural sangat bergantung pada bagaimana lembaga pendidikan merancang, mengelola, dan mengembangkan sumber daya manusianya.

Kesenjangan tersebut menunjukkan perlunya kerangka konseptual yang lebih integratif. Fungsi-fungsi MSDM, seperti perencanaan, rekrutmen, pengembangan profesional, kepemimpinan, dan evaluasi kinerja, seharusnya tidak dipahami sebagai proses yang terpisah dari implementasi pendidikan inklusif dan multikultural. Perencanaan SDM menentukan kebutuhan tenaga pendidik yang memiliki kompetensi inklusif dan sensitivitas multikultural. Rekrutmen memastikan bahwa tenaga pendidik yang dipilih memiliki komitmen terhadap keadilan, keberagaman, dan nondiskriminasi. Pengembangan profesional berfungsi memperkuat kemampuan guru dalam mengelola kelas heterogen, menerapkan pembelajaran diferensiatif, dan membangun relasi sosial yang adil dengan peserta didik. Sementara itu, evaluasi kinerja menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa nilai-nilai inklusivitas dan multikulturalisme benar-benar tercermin dalam praktik pendidikan sehari-hari.

Dengan demikian, penelitian ini berangkat dari kebutuhan akademik untuk menempatkan MSDM sebagai kerangka strategis dalam implementasi pendidikan inklusif dan multikultural. Pendidikan inklusif dan multikultural tidak cukup diwujudkan melalui perubahan kurikulum, penyediaan sarana pembelajaran, atau penguatan metode mengajar semata. Keduanya membutuhkan tata kelola SDM yang kuat, sistemik, dan berorientasi pada keadilan sosial. Belum banyak kajian yang secara sistematis mengintegrasikan fungsi-fungsi MSDM ke dalam satu model konseptual yang koheren untuk mendukung pendidikan inklusif dan multikultural. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk mensintesis peran MSDM sebagai sistem strategis

yang dapat memperkuat terwujudnya pendidikan yang inklusif, multikultural, adaptif, dan berkeadilan.

Metode

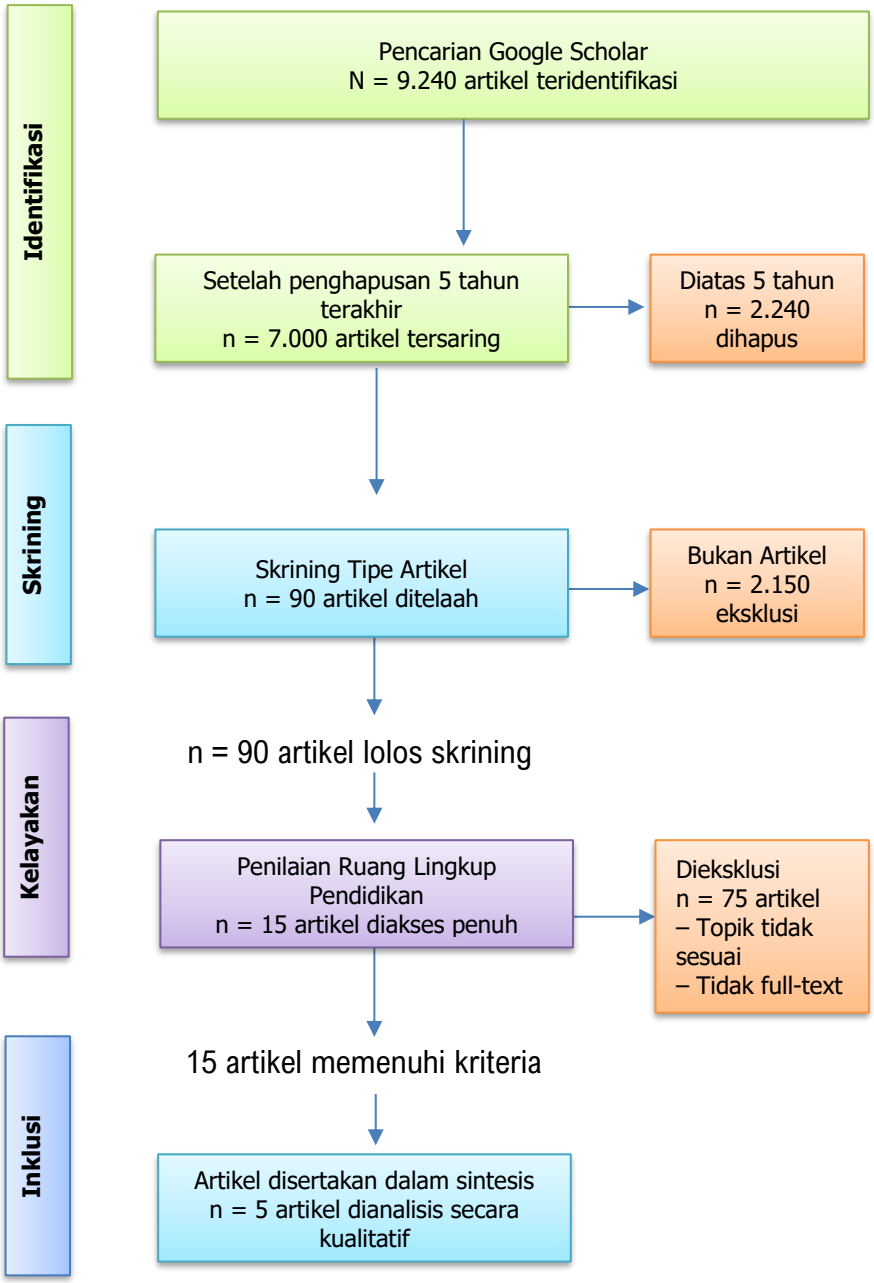
Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kepustakaan dengan pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan menghimpun, menyeleksi, menelaah, dan mensintesis hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan manajemen sumber daya manusia, pendidikan inklusif, dan pendidikan multikultural. SLR memungkinkan peneliti melakukan kajian literatur secara lebih sistematis, transparan, dan terukur sehingga hasil sintesis tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga mampu menunjukkan pola temuan, kecenderungan kajian, serta kesenjangan konseptual dalam literatur yang dianalisis. Desain penelitian mengacu pada tahapan PRISMA 2020 yang meliputi identifikasi, skrining, penilaian kelayakan, dan inklusi artikel. Penggunaan alur PRISMA dimaksudkan untuk memastikan proses seleksi artikel dilakukan secara runtut, dapat ditelusuri, dan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Sumber data dalam penelitian ini berupa artikel jurnal ilmiah yang membahas isu manajemen sumber daya manusia, pendidikan inklusif, pendidikan multikultural, serta keterkaitan antara pengelolaan SDM dan praktik pendidikan yang responsif terhadap keberagaman. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran artikel pada Google Scholar dengan rentang publikasi tahun 2020–2025. Pemilihan rentang waktu tersebut bertujuan memperoleh literatur mutakhir yang relevan dengan perkembangan wacana pendidikan inklusif, multikultural, dan manajemen SDM dalam konteks pendidikan kontemporer. Kata kunci yang digunakan meliputi "manajemen sumber daya manusia", "pendidikan inklusif", "pendidikan multikultural", "human resource management", dan "inclusive education". Artikel yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan beberapa kriteria, yaitu tahun publikasi, jenis dokumen berupa artikel jurnal, kesesuaian topik dengan fokus penelitian, ketersediaan teks lengkap, dan kualitas isi artikel.

Berdasarkan alur PRISMA, tahap identifikasi menghasilkan 9.240 artikel. Setelah dilakukan pembatasan berdasarkan tahun publikasi 2020–2025, sebanyak 2.240 artikel dikeluarkan sehingga tersisa 7.000 artikel. Selanjutnya, pada tahap skrining, sebanyak 6.910 artikel dikeluarkan karena tidak sesuai dengan tipe dokumen yang ditetapkan atau tidak memenuhi fokus awal kajian, sehingga diperoleh 90 artikel yang lolos tahap skrining. Pada tahap kelayakan, 75 artikel dikeluarkan karena tidak relevan secara substantif dengan fokus kajian atau tidak tersedia dalam teks lengkap. Dengan demikian, tersisa 15 artikel yang memenuhi kriteria kelayakan. Setelah dilakukan penilaian kualitas menggunakan instrumen CASP (Critical Appraisal Skills Programme), diperoleh lima artikel final yang dianalisis dalam penelitian ini.

Teknik analisis data menggunakan thematic synthesis, yaitu proses mengidentifikasi, mengelompokkan, membandingkan, dan mensintesis tema-tema utama dari artikel terpilih. Analisis dilakukan dengan membaca artikel secara mendalam, mencatat fokus kajian, metode, temuan utama, serta relevansinya dengan fungsi MSDM dalam pendidikan inklusif dan multikultural. Tema-tema yang muncul kemudian disusun secara konseptual untuk menjelaskan peran strategis MSDM dalam mendukung implementasi pendidikan yang inklusif, multikultural, dan berkeadilan. Diagram PRISMA disajikan setelah uraian metode untuk memperjelas alur seleksi artikel secara visual.

Copyright © 2026 The Author(s)



Gambar 1. Diagram PRISMA

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan mengacu pada pedoman PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) sebagaimana dirumuskan oleh Page et al. (2021), yang mencakup empat tahapan sistematis yaitu identifikasi, skrining, penilaian kelayakan, dan inklusi, sebagaimana divisualisasikan pada Gambar 1. Pada tahap identifikasi, penelusuran literatur dilakukan secara sistematis melalui basis data Google Scholar menggunakan kombinasi kata kunci yang relevan, antara lain "manajemen sumber daya manusia", "pendidikan inklusif", "pendidikan multikultural", "human resource management", dan "inclusive education", sehingga diperoleh sebanyak 9.240 artikel teridentifikasi; dari jumlah tersebut, sebanyak 2.240 artikel dieksklusi karena diterbitkan di luar rentang waktu lima tahun terakhir (2020–2025), sehingga tersaring 7.000 artikel yang memenuhi batas tahun publikasi. Pada tahap skrining, seluruh artikel diseleksi berdasarkan tipe dokumen yang valid, yakni hanya artikel jurnal ilmiah yang dapat ditelaah lebih lanjut; sebanyak

2.150 dokumen dieksklusi karena bukan merupakan artikel jurnal — meliputi buku, prosiding, laporan, dan dokumen kebijakan — sehingga diperoleh 90 artikel yang lolos skrining tipe. Pada tahap penilaian kelayakan, ke-90 artikel tersebut dinilai kesesuaiannya dengan ruang lingkup pendidikan inklusif dan multikultural melalui pembacaan teks lengkap; sebanyak 75 artikel dieksklusi karena topik tidak relevan secara substantif dengan fokus kajian MSDM pendidikan atau teks lengkap tidak tersedia secara daring, sehingga tersisa 15 artikel yang memenuhi seluruh kriteria kelayakan. Pada tahap inklusi akhir, dari 15 artikel yang diakses penuh dilakukan penilaian kualitas menggunakan adaptasi instrumen CASP (Critical Appraisal Skills Programme) untuk memastikan kredibilitas dan kedalaman analitis setiap sumber, dan ditetapkan sebanyak 5 artikel yang disertakan dalam sintesis kualitatif penelitian ini; sintesis dilakukan melalui pendekatan thematic synthesis dengan mengidentifikasi, mengklasifikasikan, dan mengintegrasikan tema-tema utama lintas literatur secara koheren guna menjawab pertanyaan penelitian tentang peran MSDM sebagai kerangka strategis dalam implementasi pendidikan inklusif dan multikultural.

Hasil

Hasil penelitian ini menyajikan sintesis terhadap lima artikel yang memenuhi kriteria inklusi dalam proses *Systematic Literature Review* (SLR). Analisis diarahkan untuk mengidentifikasi peran manajemen sumber daya manusia dalam mendukung implementasi pendidikan inklusif dan multikultural di lembaga pendidikan. Temuan utama dikelompokkan ke dalam beberapa fokus, yaitu kebijakan pengelolaan SDM, kepemimpinan inklusif, pengembangan kompetensi guru, serta tantangan struktural dalam penerapan pendidikan inklusif dan multikultural.

Tabel 1 menyajikan ringkasan artikel yang dianalisis berdasarkan penulis, tahun publikasi, judul, fokus kajian, dan hasil utama. Penyajian tabel ini dimaksudkan untuk memperlihatkan karakteristik literatur sekaligus menunjukkan pola temuan yang menjadi dasar sintesis penelitian. Secara umum, artikel yang dianalisis menunjukkan bahwa keberhasilan pendidikan inklusif dan multikultural sangat dipengaruhi oleh kesiapan SDM, dukungan kelembagaan, kepemimpinan yang responsif terhadap keberagaman, serta pengembangan profesional guru secara berkelanjutan.

Tabel 1. Tinjauan Literatur

No	Penulis	Tahun	Judul	Fokus	Hasil
1	Suharman & Muhammad Abzar	2024	Pendidikan Islam Multikultural Perguruan Muhammadiyah: Studi Tinjauan Literatur	Implementasi pendidikan Islam multikultural di Perguruan Muhammadiyah	Perguruan Muhammadiyah berupaya menciptakan lingkungan pendidikan inklusif, menghargai keberagaman, dan mencegah radikalisme. Tantangan berupa perbedaan pemahaman terhadap multikulturalisme masih ada.

Copyright © 2026 The Author(s)

2	Onik Zakiyyah, Moch Zakki Mubarok, Abdullah, dkk.	2024	Leadership dalam Perspektif Pendidikan Islam Berbasis Multikultural	Servant leadership dalam pendidikan Islam multikultural	Servant leadership meningkatkan karakter siswa, kesejahteraan psikososial, dan lingkungan inklusif. Tantangan meliputi resistensi budaya organisasi dan perubahan paradigma kepemimpinan.
3	Wahyuni Wijayanti, Syamsu Qamar Badu, Abd. Hamid Isa, Mohamad Zubaidi	2026	Urgensi dan Strategi Penyelenggaraan Pendidikan Inklusi: Sebuah Tinjauan Sistematis Literatur	Pendidikan inklusi di Indonesia (SLR)	SLB berperan sebagai pusat layanan inklusi. Tantangan berupa keterbatasan SDM, infrastruktur, dan sosial budaya. Strategi meliputi peningkatan kompetensi guru dan teknologi asistif.
4	Ulfadilah, Luluk Alfiya, Muksin, Siti Amaliati, Ely Fitriani	2025	Strategi Implementasi Pendidikan Islam Multikultural pada Anak Usia Dini: Systematic Literature Review	Pendidikan Islam multikultural pada PAUD	Implementasi melalui kurikulum berbasis lokal, pedagogi inklusif, dan pelibatan orang tua. Tantangan pada kompetensi guru dan keterbatasan sumber daya.
5	Muhamad Rif'an	2025	Inclusive Character Education: A Critical Review of the Literature on Teachers' Experiences in Managing Classrooms with Diverse Learning Needs	Pendidikan karakter dalam kelas inklusif	Guru berperan sebagai fasilitator nilai dan pembentuk karakter. Keberhasilan dipengaruhi dukungan sistem dan budaya sekolah, sementara hambatan berupa keterbatasan sumber daya dan pelatihan.

Berdasarkan Tabel 1, artikel yang dianalisis menunjukkan bahwa implementasi pendidikan inklusif dan multikultural tidak hanya berkaitan dengan aspek kurikulum dan pembelajaran, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas pengelolaan sumber daya manusia. Temuan utama yang muncul meliputi pentingnya kepemimpinan inklusif, pengembangan kompetensi guru, dukungan kelembagaan, serta strategi manajerial yang responsif terhadap keberagaman peserta didik. Hasil ini menjadi dasar bagi pengelompokan tema-tema utama yang dibahas pada bagian berikutnya.

Landasan Konseptual MSDM dalam Pendidikan Inklusif dan Multikultural

Kajian terhadap literatur yang dianalisis menunjukkan bahwa pendidikan inklusif dan multikultural memiliki landasan konseptual yang kuat sebagai fondasi bagi pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Suharman dan Abzar (2024) dalam kajiannya terhadap Perguruan Muhammadiyah mengungkapkan bahwa institusi pendidikan Islam telah berupaya membangun lingkungan pendidikan yang inklusif dengan mengedepankan nilai-nilai toleransi, penghargaan terhadap keberagaman, dan pencegahan radikalisme. Temuan ini menegaskan bahwa inklusivitas bukan sekadar kebijakan administratif, melainkan nilai kelembagaan yang harus dihayati oleh seluruh warga sekolah, termasuk tenaga pendidik dan kependidikan. Meskipun demikian, perbedaan pemahaman terhadap konsep multikulturalisme di antara para pendidik masih menjadi tantangan yang membutuhkan respons manajerial yang sistematis melalui program penguatan kapasitas dan sosialisasi nilai secara berkelanjutan.

Wijayanti et al. (2026) melalui tinjauan sistematis literatur terhadap 30 artikel akademik memperkuat pandangan ini dengan menemukan bahwa penyelenggaraan pendidikan inklusi di Indonesia menghadapi tantangan struktural yang mencakup keterbatasan sumber daya manusia, kesenjangan infrastruktur, inkonsistensi kebijakan, dan hambatan sosial-budaya. Temuan ini menggarisbawahi bahwa keberhasilan implementasi pendidikan inklusif tidak dapat dilepaskan dari kesiapan lembaga dalam mengelola sumber daya manusianya secara terencana dan berorientasi pada nilai-nilai inklusi. Kedua kajian ini secara bersama-sama memberikan gambaran bahwa MSDM yang efektif membutuhkan landasan konseptual yang kuat, komitmen nilai kelembagaan, serta strategi operasional yang responsif terhadap keberagaman peserta didik.

Kepemimpinan Pendidikan sebagai Penggerak MSDM Inklusif dan Multikultural

Dimensi kepemimpinan pendidikan tampil sebagai faktor determinan dalam mendorong efektivitas MSDM yang berorientasi inklusif dan multikultural. Zakiyyah et al. (2024) menunjukkan bahwa servant leadership dalam konteks pendidikan Islam berbasis multikultural berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan karakter peserta didik, kesejahteraan psikososial warga sekolah, serta terbentuknya lingkungan belajar yang inklusif. Kepemimpinan berbasis pelayanan mendorong kepala sekolah untuk menempatkan kepentingan dan kebutuhan seluruh warga sekolah sebagai prioritas utama, termasuk dalam pengambilan keputusan terkait pengelolaan tenaga pendidik. Melalui pendekatan ini, pemimpin sekolah berperan aktif dalam membangun budaya organisasi yang menghargai perbedaan dan mendorong kolaborasi lintas latar belakang.

Namun demikian, Zakiyyah et al. (2024) juga mengidentifikasi hambatan nyata berupa resistensi budaya organisasi dan tantangan perubahan paradigma kepemimpinan yang masih bertumpu pada struktur hierarkis tradisional. Temuan ini memiliki implikasi langsung bagi MSDM, khususnya dalam hal pengembangan kapasitas pemimpin sekolah melalui pelatihan kepemimpinan inklusif, program mentoring berbasis nilai, serta evaluasi kinerja kepemimpinan yang mempertimbangkan indikator sensitivitas budaya dan keadilan sosial. Dengan demikian, penguatan fungsi MSDM pada dimensi kepemimpinan menjadi prasyarat penting bagi terciptanya ekosistem pendidikan yang secara konsisten merepresentasikan nilai-nilai inklusivitas dan multikulturalisme dalam setiap aspek tata kelola sekolah.

Kompetensi Guru dan Pengembangan Profesional dalam Kelas Inklusif dan Multikultural

Kompetensi guru merupakan inti dari seluruh proses MSDM dalam konteks pendidikan inklusif dan multikultural. Rif'an (2025) melalui tinjauan kritis literatur menemukan bahwa guru berperan sebagai fasilitator nilai dan agen moral yang membentuk karakter peserta didik melalui pendekatan kontekstual, pemanfaatan budaya lokal, pembiasaan, dan proyek kolaboratif. Keberhasilan implementasi pendidikan karakter inklusif sangat dipengaruhi oleh dukungan

Copyright © 2026 The Author(s)

struktural lembaga, budaya sekolah yang kondusif, serta keterlibatan aktif komunitas pendidikan. Sebaliknya, keterbatasan sumber daya, minimnya pelatihan guru yang spesifik dan kontekstual, serta rendahnya keterlibatan orang tua menjadi hambatan utama yang memerlukan intervensi MSDM yang terarah.

Temuan ini sejalan dengan hasil kajian Ulfadilah et al. (2025) yang berfokus pada implementasi pendidikan Islam multikultural di satuan PAUD. Mereka menemukan bahwa implementasi pendidikan multikultural yang efektif membutuhkan kurikulum berbasis nilai-nilai lokal, pedagogi inklusif yang adaptif, serta pelibatan orang tua secara terstruktur. Lebih lanjut, keterbatasan kompetensi guru dalam mengelola keberagaman peserta didik dan minimnya sumber daya pendukung menjadi hambatan yang harus diatasi melalui program pengembangan profesional yang berkelanjutan dan berbasis kebutuhan nyata lapangan. Kedua temuan ini menegaskan bahwa fungsi pengembangan kompetensi dalam MSDM — mencakup pelatihan inklusif, workshop sensitivitas budaya, mentoring, dan komunitas belajar profesional — merupakan investasi strategis yang tidak dapat diabaikan dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif dan multikultural yang berkualitas.

Tantangan dan Strategi Implementasi MSDM dalam Pendidikan Inklusif dan Multikultural

Seluruh literatur yang dianalisis secara konsisten mengidentifikasi tantangan dan strategi implementasi MSDM yang relevan dalam konteks pendidikan inklusif dan multikultural. (Wijayanti et al., 2026) merumuskan bahwa strategi masa depan penyelenggaraan pendidikan inklusi harus bertumpu pada tiga pilar utama: pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan, integrasi teknologi asistif dalam proses pembelajaran, dan pembangunan ekosistem pendidikan yang kolaboratif antara sekolah luar biasa, sekolah reguler, keluarga, dan masyarakat. Ketiga pilar ini secara langsung berkaitan dengan fungsi-fungsi inti MSDM, yakni perencanaan kebutuhan SDM, rekrutmen berbasis kompetensi inklusif, serta pengembangan dan evaluasi kinerja yang adaptif.

(Suharman & Abzar, 2024) menambahkan bahwa upaya membangun lingkungan pendidikan yang inklusif memerlukan konsistensi kebijakan kelembagaan yang didukung oleh komitmen jangka panjang dari seluruh pemangku kepentingan. (Rif'an, 2025) menekankan bahwa tanpa dukungan sistem yang terstruktur dan budaya sekolah yang kondusif, kompetensi individual guru yang baik pun tidak akan menghasilkan dampak inklusif yang berkelanjutan. Sementara itu, (Alfiya et al., 2025) menegaskan perlunya penyesuaian kebijakan pengembangan SDM terhadap konteks sosial budaya lokal agar implementasi pendidikan multikultural dapat diterima dan dijalankan secara efektif oleh seluruh warga sekolah. Secara keseluruhan, temuan lintas literatur ini menunjukkan bahwa MSDM yang berhasil dalam konteks pendidikan inklusif dan multikultural adalah MSDM yang bersifat sistemik, adaptif, berbasis nilai keadilan sosial, dan didukung oleh kepemimpinan yang partisipatif serta kebijakan kelembagaan yang konsisten.

Pembahasan

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam mendukung implementasi pendidikan inklusif dan multikultural di lembaga pendidikan. Seluruh artikel yang dianalisis memperlihatkan bahwa keberhasilan pendidikan inklusif tidak hanya ditentukan oleh kurikulum dan metode pembelajaran, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas pengelolaan tenaga pendidik, kepemimpinan sekolah, pengembangan kompetensi guru, serta budaya organisasi yang menghargai keberagaman. Temuan ini menegaskan bahwa MSDM harus dipahami sebagai sistem yang terintegrasi dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang adil, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan peserta didik yang beragam.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi pendidikan inklusif dan multikultural masih menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan kompetensi guru, resistensi budaya organisasi, lemahnya dukungan kelembagaan, serta inkonsistensi kebijakan pendidikan. Oleh karena itu, diperlukan strategi MSDM yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berorientasi pada penguatan nilai inklusivitas dan keadilan sosial. Temuan-temuan tersebut kemudian menjadi dasar dalam pembahasan lebih lanjut mengenai peran MSDM sebagai instrumen kebijakan, pentingnya kepemimpinan inklusif, pengembangan kompetensi guru, serta strategi implementasi pendidikan inklusif dan multikultural di lembaga pendidikan.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) tidak dapat lagi diposisikan sekadar sebagai fungsi administratif dalam lembaga pendidikan. Dalam konteks pendidikan inklusif dan multikultural, MSDM justru menjadi instrumen kebijakan yang menentukan apakah nilai-nilai inklusivitas, keadilan, dan penghargaan terhadap keberagaman benar-benar hadir dalam praktik pendidikan. Komitmen kelembagaan terhadap pendidikan inklusif tidak cukup diwujudkan melalui visi, misi, atau dokumen kebijakan, tetapi harus diterjemahkan ke dalam sistem pengelolaan tenaga pendidik yang terencana, mulai dari perencanaan kebutuhan guru, rekrutmen, pembagian tugas, pengembangan profesional, hingga evaluasi kinerja. Hal ini sejalan dengan temuan Suharman dan Abzar (2024) yang menunjukkan bahwa pendidikan multikultural membutuhkan komitmen kelembagaan yang konsisten, serta Wijayanti et al. (2026) yang menegaskan bahwa keterbatasan SDM menjadi salah satu hambatan utama dalam penyelenggaraan pendidikan inklusi.

Kepemimpinan inklusif juga menjadi faktor penting dalam menggerakkan sistem MSDM yang berorientasi pada keberagaman. Kepala sekolah atau pimpinan lembaga tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan administratif, tetapi juga sebagai pengarah budaya organisasi. Ketika pemimpin memiliki orientasi inklusif, kebijakan pengelolaan SDM akan lebih mudah diarahkan pada penguatan kompetensi guru, penciptaan iklim sekolah yang terbuka, serta pengurangan resistensi terhadap perbedaan. Temuan ini sejalan dengan Zakiyyah et al. (2024) yang menunjukkan bahwa *servant leadership* dalam pendidikan Islam berbasis multikultural berkontribusi pada pembentukan karakter peserta didik, kesejahteraan psikososial, dan lingkungan belajar yang inklusif.

Selain kepemimpinan, pengembangan kompetensi guru merupakan inti dari implementasi MSDM inklusif. Guru berada pada posisi paling depan dalam menghadapi keragaman karakter, latar belakang budaya, kemampuan belajar, dan kebutuhan peserta didik. Oleh karena itu, pelatihan guru tidak cukup hanya berfokus pada aspek pedagogik umum, tetapi juga perlu mencakup kompetensi mengelola kelas heterogen, pembelajaran diferensiatif, sensitivitas budaya, serta kemampuan membangun relasi yang adil dengan seluruh peserta didik. Rif'an (2025) menegaskan bahwa guru dalam kelas inklusif berperan sebagai fasilitator nilai dan pembentuk karakter peserta didik, sedangkan Ulfadilah et al. (2025) menunjukkan bahwa implementasi pendidikan Islam multikultural membutuhkan pedagogi inklusif, kurikulum berbasis nilai lokal, serta pelibatan orang tua.

Dengan demikian, tantangan utama implementasi pendidikan inklusif dan multikultural bukan hanya terletak pada keterbatasan kurikulum atau sarana pembelajaran, tetapi juga pada lemahnya sistem manajerial yang menopang praktik pendidikan tersebut. Keterbatasan SDM, resistensi budaya organisasi, inkonsistensi kebijakan, serta belum adanya indikator evaluasi kinerja berbasis inklusivitas menunjukkan bahwa transformasi pendidikan inklusif membutuhkan pendekatan yang lebih sistemik. Oleh karena itu, strategi MSDM perlu diarahkan pada rekrutmen berbasis kompetensi inklusif, pengembangan profesional berkelanjutan, evaluasi kinerja yang sensitif terhadap keberagaman, serta pembangunan kolaborasi antara sekolah, keluarga, dan masyarakat. Pendekatan ini memperkuat pandangan bahwa MSDM dalam pendidikan inklusif

Copyright © 2026 The Author(s)

harus bersifat adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada keadilan sosial (Rahayu et al., 2025; Yohannes, 2025).

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat posisi manajemen sumber daya manusia sebagai kerangka strategis dalam pengembangan pendidikan inklusif dan multikultural. MSDM tidak hanya dipahami sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai sistem yang mengintegrasikan nilai keadilan sosial, inklusivitas, dan sensitivitas budaya dalam seluruh proses pengelolaan tenaga pendidik. Dengan demikian, penelitian ini memperluas kajian MSDM pendidikan dengan menempatkan keberagaman peserta didik sebagai dasar penting dalam perencanaan, rekrutmen, pengembangan profesional, dan evaluasi kinerja guru.

Secara praktis, hasil penelitian ini mengimplikasikan perlunya lembaga pendidikan menyusun kebijakan MSDM yang lebih responsif terhadap keberagaman. Lembaga pendidikan perlu menetapkan standar kompetensi inklusif dalam rekrutmen guru, menyelenggarakan pelatihan berkelanjutan tentang pembelajaran diferensiatif dan sensitivitas budaya, serta memasukkan indikator inklusivitas dalam evaluasi kinerja. Selain itu, kepala sekolah dan pengelola pendidikan perlu memperkuat kepemimpinan inklusif agar nilai-nilai multikultural tidak hanya menjadi wacana, tetapi benar-benar terwujud dalam budaya sekolah dan praktik pembelajaran sehari-hari.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian hanya menggunakan sumber data dari Google Scholar sehingga kemungkinan masih terdapat artikel relevan dari basis data internasional lain yang belum terjangkau. Kedua, jumlah artikel yang dianalisis dalam sintesis akhir relatif terbatas, yaitu lima artikel, sehingga generalisasi temuan masih bersifat konseptual. Ketiga, penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* sehingga hasil yang diperoleh bergantung pada kualitas dan kelengkapan laporan penelitian terdahulu. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan menggunakan pendekatan empiris melalui studi lapangan agar dapat menguji secara langsung implementasi MSDM dalam pendidikan inklusif dan multikultural pada berbagai konteks lembaga pendidikan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil sintesis literatur, manajemen sumber daya manusia berperan strategis dalam mendukung implementasi pendidikan inklusif dan multikultural di lembaga pendidikan. MSDM tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan administratif, tetapi juga sebagai instrumen kebijakan yang menentukan kualitas perencanaan tenaga pendidik, rekrutmen berbasis kompetensi inklusif, pengembangan profesional guru, kepemimpinan inklusif, serta evaluasi kinerja yang sensitif terhadap keberagaman. Temuan ini menunjukkan bahwa pendidikan inklusif dan multikultural tidak cukup diwujudkan melalui kurikulum dan sarana pembelajaran, tetapi memerlukan sistem pengelolaan SDM yang terencana, adaptif, dan berorientasi pada keadilan sosial.

Penelitian ini merekomendasikan agar lembaga pendidikan mengintegrasikan indikator inklusivitas dan sensitivitas multikultural ke dalam seluruh prosedur MSDM secara eksplisit dan terukur. Pemerintah juga perlu menetapkan standar kompetensi inklusif sebagai bagian dari kualifikasi tenaga pendidik pada semua jenjang pendidikan. Penelitian lanjutan disarankan menggunakan pendekatan empiris, baik kuantitatif, kualitatif, maupun metode campuran, untuk menguji implementasi model MSDM inklusif dalam berbagai konteks satuan pendidikan.

References

Alfiya, L., Amaliati, S., Fitriani, E., Dini, A. U., & Review, L. (2025). Strategi Implementasi

Pendidikan Islam Multikultural pada Anak Usia Dini: Syistematic Literature Review. *WALADI : Wawasan Belajar Anak Usia Dini*, *I*(2), 12–35.

Harahap, I. A., Fahmi, H. A., Harahap, I. M., & Darlis, A. (2024). Implementasi Nilai Nilai Multikultural dalam Pendidikan: Analisis Peran dan Strategi Guru. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, *13*(001 Desemb), 574–584.

Hs, M. F., & Us, K. A. (2024). *Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Pendidikan*. *2*(1), 207–217. https://doi.org/10.32939/ljmpi.v2i1.4047

Kurniawan, W., Mulyanto, A. W., & Zen, B. Y. (2025). *Integrasi Nilai-Nilai Islam dalam Kurikulum Nasional : Tantangan dalam Konteks Pendidikan di Indonesia*. *2*.

Nasti, N., & Lubis, A. H. (2025). *Manajemen sumber daya manusia: Strategi, proses dan transformasi dalam organisasi modern*. Serasi Media Teknologi.

Nusaibah, S., Michelle, D., Nanariain, D., & Istiqamah, D. (2025). *Pendidikan Inklusif Dan Pemenuhan Hak Anak Berkebutuhan Khusus Di Indonesia : Tinjauan Literatur Kritis*. *6*(7), 3229–3240.

Pertiwi, E. P., Ali, A. Z., & Sartinah, E. P. (2025). Filosofi dan prinsip dasar pendidikan inklusi: Implikasi terhadap masalah sosial masyarakat. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, *14*(1 Februari), 329–346.

Prasetya Pertiwi, E., Zulkarnain Ali, A., Pudjiastuti Sartinah, E., & Negeri Surabaya, U. (2025). Filosofi dan Prinsip Dasar Pendidikan Inklusi: Implikasi terhadap Masalah Sosial Masyarakat. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, *14*(1 Februari), 329–346.

Rahayu, A., Zahra, T. W., & Gunawan, A. (2025). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Kesetaraan dan Inklusi di Tempat Kerja. *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, *3*(4), 1082–1089. https://doi.org/10.57141/kompeten.v3i4.167

Rif'an, M. (2025). Inclusive Character Education: A Critical Review of The Literature on Teachers' Experiences in Managing Classrooms With Diverse Learning Needs. *Sosioedukasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan Dan Sosial*, *14*(1), 251–259.

Sariasih, Y. (2025). *PERAN PENDEKATAN MULTIKULTURAL DALAM PEMBELAJARAN BAHASA INDONESIA*. *15*(2), 324–332.

Sartika, D., Warlizasusi, J., & Purwandari, E. (2023). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, *6*(2), 488–494.

Suharman, & Abzar, M. (2024). Pendidikan Islam Multikultural Tinjauan Literatur Perguruan Muhammadiyah : Studi Multicultural Islamic Education at Muhammadiyah Universities : Literature Review Study. *Iqra: Jurnal Ilmu Kependidikan Dan Keislaman*, *19*(1), 81–92. https://doi.org/10.56338/iqra.v19i1.4432

Wijayanti, W., Badu, S. Q., Isa, A. H., & Zubaidi, M. (2026). Urgensi dan Strategi Penyelenggaraan Pendidikan Inklusi: Sebuah Tinjauan Sistematis Literatur. *IRFANI*, *22*, 26–42.

Yohannes, S. (2025). Systematic Literatur Review Dengan Metode Prisma: Integrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Etika, Keberagaman dan Keadilan Inklusif, serta Keadilan di Tempat Kerja. *Journal of Science Education and Management Business*, *4*(3), 795–803.

Zakiyyah, O., Mubarok, M. Z., Agama, T., Muafi, I., Agama, T., Muafi, I., & Surabaya, U. N. (2024). Leadership dalam Perspektif Pendidikan Islam Berbasis Multikultural. *International Conference on Education, Society, and Management*, *1*(1), 229–236.