

**MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DALAM
IMPLEMENTASI PROGRAM INKLUSI DI NEW ZEALAND
SCHOOL JAKARTA**



**SELVIA WULANDARI
1111823006**

Tesis yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan untuk Mendapatkan
Gelar Magister

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2026**

**MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DALAM
IMPLEMENTASI PROGRAM INKLUSI DI NEW ZEALAND
SCHOOL JAKARTA**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

2026

**PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TESIS**

Pembimbing I



Prof. Dr. Nurhatatti Fuad, M.Pd

Tanggal: Rabu, 14/01/2026

Pembimbing II



Dr. H. Sugiarto, MA

Tanggal: Senin, 19/01/2026

Mengetahui,

Koordinator Program Magister
Manajemen Pendidikan
Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta



Winda Dewi Listyasari, M.Pd. Ph.D

Tanggal: Senin, 19/01/2026

Nama : Selvia Wulandari

NIM : 1111823006

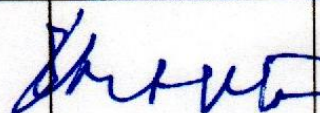
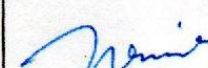
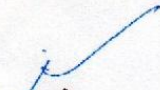
Angkatan : 2023

BUKTI PENGESAHAN PERBAIKAN TESIS

Nama : Selvia Wulandari

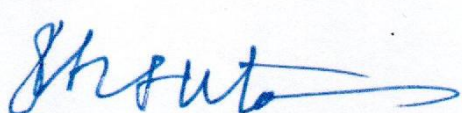
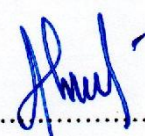
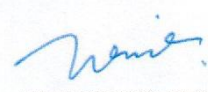
NIM : 1111823006

Program Studi : Magister (S2) Manajemen Pendidikan

No.	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Winda Dewi Listyasari, M.Pd. Ph.D (Koordinator Program Studi)		Jum'at, 23/01/26
2	Prof. Dr. Nurhatatti Fuad, M.Pd (Pembimbing I)		Jum'at, 23/01/26
3	Dr. H. Sugiarto, MA (Pembimbing II)		Jum'at, 23/01/26
4	Winda Dewi Listyasari, M.Pd. Ph.D (Ketua Penguji)		Jum'at 23/01/26
5	Dr. Mohammad Sofwan Effendi, M.Ed (Penguji 1)		Jum'at 23/01/26
6	Dr. Heru Santosa, M.Pd (Penguji 2)		Senin, 26/01/26



**PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING
DIPERSYARATKAN UNTUK YUDISIUM MAGISTER**

Pembimbing I  Prof. Dr. Nurhatatti Fuad, M.Pd Tanggal: <u>23 Januari 2026</u>	Pembimbing II  Dr. H. Sugiarto, MA Tanggal: <u>23 Januari 2026</u>	
Nama Dr. Aip Badrujaman, M.Pd (Ketua)¹ Winda Dewi Listyasari, M.Pd., Ph.D (Koordinator Prodi)²	Tanda Tangan  	Tanggal <u>23 Januari 2026</u> <u>23 Januari 2026</u>
Nama : Selvia Wulandari No. Registrasi : 111823006 Tanggal Lulus : Januari 2026 Angkatan : 2023		
1. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta 2. Koordinator Prodi Magister Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta		

MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DALAM IMPLEMENTASI PROGRAM INKLUSI DI NEW ZEALAND SCHOOL JAKARTA

Selvia Wulandari

Manajemen Pendidikan

ABSTRAK

Implementasi pendidikan inklusi di sekolah internasional menuntut pengelolaan tenaga pendidik yang responsif terhadap beragam kebutuhan peserta didik berkebutuhan khusus. Meskipun praktik inklusi terus berkembang, penguatan sistem manajemen tenaga pendidik masih menjadi tantangan, terutama karena perbedaan kurikulum dan budaya kerja di sekolah internasional. Oleh karena itu, manajemen tenaga pendidik yang efektif menjadi kunci keberlanjutan program inklusi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen tenaga pendidik dalam implementasi program inklusi di New Zealand School Jakarta (NZSJ) melalui aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta monitoring dan evaluasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen tenaga pendidik di NZSJ berjalan secara adaptif dalam praktik sehari-hari. Perencanaan dilakukan berdasarkan kebutuhan individual peserta didik, namun belum didukung oleh perencanaan strategis tertulis. Pengorganisasian dan pelaksanaan ditandai oleh kolaborasi yang fleksibel, tetapi masih bergantung pada inisiatif individu dan belum memiliki mekanisme koordinasi formal. Monitoring dan evaluasi dilakukan secara umum dan informal. Temuan ini menegaskan perlunya penguatan sistem manajemen tenaga pendidik untuk menjaga konsistensi dan keberlanjutan praktik pendidikan inklusi di sekolah internasional.

Kata kunci: manajemen tenaga pendidik, pendidikan inklusi, sekolah internasional.

TEACHER MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF INCLUSION PROGRAMS AT NEW ZEALAND SCHOOL JAKARTA

Selvia Wulandari

Educational Management

ABSTRACT

The implementation of inclusive education in international schools requires teacher management that is responsive to the diverse needs of students with special educational needs. Although inclusive practices continue to develop, strengthening teacher management systems remains a challenge, particularly due to differences in curriculum and work culture in international schools. Therefore, effective teacher management is essential to ensure the sustainability of inclusive education programs. This study aims to analyze teacher management in the implementation of inclusive education programs at New Zealand School Jakarta (NZSJ) through the aspects of planning, organizing, implementing, as well as monitoring and evaluation. The study employs a qualitative approach using a case study method. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation studies. The findings indicate that teacher management at NZSJ operates adaptively in daily practice. Teacher planning is based on students' individual needs but is not yet supported by documented strategic planning. Organization and implementation are characterized by flexible collaboration; however, they remain largely dependent on individual initiative and lack formal coordination mechanisms. Monitoring and evaluation are conducted in a general and informal manner. These findings highlight the need to strengthen teacher management systems to ensure consistency and sustainability of inclusive education practices in international schools.

Keywords: Teacher Management, Inclusive Education, International School.

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Selvia Wulandari
NIM : 1111823006
Tempat/Tanggal Lahir : Painan/23 Januari 1997
Program : Magister
Program Studi : Manajemen Pendidikan

Dengan ini menyatakan bahwa tesis dengan judul **“Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Implementasi Program Inklusi di New Zealand School Jakarta”** merupakan karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiat dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapapun. Apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 08 Februari 2026

Yang menyatakan,



Selvia Wulandari

**HALAMAN PERNYATAAN *COPYRIGHT TRANSFER*
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Negeri Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Selvia Wulandari
No Registrasi : 1111823006
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan
Fakultas : Ilmu Pendidikan
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Negeri Jakarta Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas Tesis saya yang berjudul: **“Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Implementasi Program Inklusi di New Zealand School Jakarta”** beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 08 Februari 2026

Yang menyatakan,

Selvia Wulandari



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Selvia Wulandari
NIM : 1111823006
Fakultas/Prodi : FIP / Magister Manajemen Pendidikan
Alamat email : Selviawulandari.school@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan dan Kearsipan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

☐ Skripsi ☒ Tesis ☐ Disertasi ☐ Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Implementasi Program Inklusi
di New Zealand School Jakarta.

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan dan Kearsipan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 08 februari 2026

Penulis

(Selvia Wulandari)
nama dan tanda tangan

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Implementasi Program Inklusi di New Zealand School Jakarta”. Penyusunan tesis ini merupakan salah satu syarat dalam meraih gelar Magister Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta. Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Komarudin, M.Si selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menimba ilmu di Universitas Negeri Jakarta dengan fasilitas yang tersedia.
2. Dr. Aip Badrujaman, M.Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta yang telah memberikan kenyamanan selama proses pembelajaran.
3. Karta Sasmita, S.Pd., M.Si., Ph.D selaku Wakil Dekan 1 Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta yang telah memberikan dukungan dalam penyelesaian studi sehingga dapat selesai tepat waktu.
4. Winda Dewi Listyasari, M.Pd, Ph.D selaku Koordinator Program Studi Magister Manajemen Pendidikan yang telah memberikan bimbingan dan motivasi kepada penulis.
5. Prof. Dr. Nurhatatti Fuad, M.Pd selaku Dosen Pembimbing pertama yang selalu memberikan bimbingan, ilmu, dukungan dan arahan kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan tesis ini dengan baik.
6. Dr. H. Sugiarto, MA selaku Dosen Pembimbing kedua yang selalu memberikan bimbingan, ilmu, dukungan dan arahan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
7. Seluruh dosen di Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta yang selalu mengajarkan saya dengan sangat baik dan sabar sehingga saya bisa sampai di tahap ini. Semoga Bapak dan Ibu Dosen selalu diberikan kesehatan, ilmu yang berkah dan bermanfaat.

8. Kepala Sekolah New Zealand School Jakarta yang telah memberikan izin dan dukungan terhadap pelaksanaan penelitian serta seluruh informan dan staf sekolah yang telah bersedia meluangkan waktu dalam proses pengumpulan data.
9. Keluarga tercinta Ibu Nurdayeni, Bapak Riswan dan Adik Bagaskara yang senantiasa memberikan dukungan dan menjadi motivasi penulis untuk menyelesaikan studi ini.
10. Sahabat-sahabat saya serta rekan-rekan mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta Angkatan 2023. Sukses selalu untuk kita semua, terimakasih atas kebersamaan, ilmu, kerjasama, berbagi pengalaman yang menarik. Semoga kita semua selalu diberikan kemudahan di setiap urusan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan di masa mendatang.

Jakarta, Januari 2026

Penulis,

Selvia Wulandari

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian	10
C. Pertanyaan Penelitian.....	10
D. Tujuan Penelitian	10
E. Manfaat Penelitian	11
F. State of The Art.....	13
BAB II KAJIAN TEORI	15
A. Manajemen Tenaga Pendidik	15
1. Pengertian Manajemen Pendidikan.....	15
2. Fungsi-fungsi Manajemen Pendidikan	17
3. Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Konteks Sekolah.....	19
B. Tenaga Pendidik dalam Pendidikan Inklusi	22
1. Pengertian dan Jenis Tenaga Pendidik	22
2. Kompetensi yang Diperlukan Guru dalam Pendidikan Inklusi	23
3. Peran Guru dan Guru Pendamping Khusus	25
4. Peran Tenaga Ahli Pendukung Dalam Sekolah Inklusi.....	26
5. Tantangan Tenaga Pendidik dalam Pembelajaran Inklusif.....	28
C. Pendidikan Inklusi	30
1. Pengertian dan Prinsip-prinsip Pendidikan Inklusi.....	30
2. Karakteristik Sekolah Inklusi	33
3. Implementasi Sekolah Inklusi di Sekolah Internasional.....	34
4. Kebijakan Pendidikan Inklusi di Indonesia	35
D. Sekolah Internasional dan Konteks Multikultural	38
1. Ciri-ciri dan Sistem Pengelolaan Sekolah Internasional	38
2. Tantangan Implementasi Inklusi di Sekolah Internasional.....	41
3. Manajemen Tenaga Pendidik dalam Lingkungan Sekolah Internasional.....	42
E. Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan	45

BAB III METODE PENELITIAN.....	52
A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	52
B. Pendekatan dan Metode.....	53
C. Sumber Data/ Informan.....	56
D. Teknik Pengumpulan Data.....	56
E. Teknik Analisis Data.....	59
F. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	61
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	63
A. Hasil Penelitian.....	63
1. Deskripsi Data.....	64
a. Gambaran Umum Objek Penelitian	63
b. Filosofi Pendidikan dan Nilai Inklusi	65
c. Jenjang Pendidikan yang Diselenggarakan	65
d. Gambaran Umum Penerapan Pendidikan Inklusi	66
e. Struktur Umum Tenaga Pendidik.....	67
f. Sarana dan Prasarana Sekolah.....	69
2. Temuan Penelitian.....	70
a. Perencanaan Tenaga Pendidik dalam Implementasi Program Inklusi di New Zealand School Jakarta.....	70
b. Pengorganisasian Tenaga Pendidik dalam Implementasi Program Inklusi	74
c. Pelaksanaan Tenaga Pendidik dalam Implementasi Program Inklusi	75
d. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Tenaga Pendidik dalam Implementasi Program Inklusi	78
B. Pembahasan Temuan Penelitian	79
1. Perencanaan Tenaga Pendidik dalam Implementasi Program Inklusi.....	79
2. Pengorganisasian Tenaga Pendidik dalam Implementasi Program Inklusi	83
3. Pelaksanaan Manajemen Tenaga Pendidik dalam Implementasi Program Inklusi.....	86
4. Pengawasan dan Evaluasi Tenaga Pendidik dalam Implementasi Program Inklusi.....	89
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	93
A. Kesimpulan	93
B. Rekomendasi	94
DAFTAR PUSTAKA.....	98
LAMPIRAN-LAMPIRAN	103

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	53
Tabel 4.1	64
Tabel 4.2	68
Tabel 4.3	69
Tabel 4.4	71



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	6
Gambar 3.1	55
Gambar 4.1	64
Gambar 4.2	69



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	104
Lampiran 2	111
Lampiran 3	132
Lampiran 4	134
Lampiran 5	146
Lampiran 6	166
Lampiran 7	173
Lampiran 8	174
Lampiran 9	175

