

Peran Kepemimpinan Inklusif Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Kerja

A. Dewi Andriani¹, Ansar², Hasan³

Universitas Negeri Makassar^{1,2,3}

andidewiandriani6@gmail.com¹, ansar@unm.ac.id², hasan@unm.ac.id³

Abstract

This study aims to describe and analyze the role of inclusive leadership by the school principal in building a work culture at SMPN 17 Makassar. The research approach used is qualitative with a case study method. Data was collected through observation, in-depth interviews, and documentation, then analyzed thematically to uncover the dynamics of leadership and work culture that occur. The research findings indicate that the inclusive leadership of the school principal plays a significant role in creating a collaborative, participatory, and equitable work environment. Values such as responsibility, honesty, cooperation, and empathy are deeply ingrained in the school's work culture through leadership by example, fair policies, and open communication between the administration and all school members. The main supporting factors are the principal's commitment, the active involvement of teachers and staff, and the existence of a mutually agreed value system. Meanwhile, the challenges faced include resistance to change, the dominance of certain groups in decision-making, and limited access to professional development. This study contributes theoretically to the development of educational leadership and provides practical recommendations for schools in building an inclusive and sustainable work culture.

Keywords: *Inclusive Leadership, Work Culture.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis peran kepemimpinan inklusif kepala sekolah dalam membangun budaya kerja di SMPN 17 Makassar. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, kemudian dianalisis secara tematik untuk mengungkap dinamika kepemimpinan dan budaya kerja yang terjadi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif kepala sekolah berperan besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, partisipatif, dan berkeadilan. Nilai-nilai seperti tanggung jawab, kejujuran, gotong royong, dan empati tertanam kuat dalam budaya kerja sekolah melalui keteladanan, kebijakan yang adil, serta komunikasi terbuka antara pimpinan dan seluruh warga sekolah. Faktor pendukung utama adalah komitmen kepala sekolah, keterlibatan aktif guru dan staf, serta adanya sistem nilai yang disepakati bersama. Sementara itu, tantangan yang dihadapi mencakup resistensi terhadap perubahan, dominasi kelompok tertentu dalam pengambilan keputusan, serta keterbatasan akses terhadap pengembangan profesional. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan kepemimpinan pendidikan serta rekomendasi praktis bagi sekolah dalam membangun budaya kerja inklusif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Inklusif, Budaya Kerja.*

A. PENDAHULUAN

Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas organisasi, termasuk di lembaga pendidikan seperti sekolah (Peng et al., 2025). Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai panutan yang membentuk budaya kerja dan perilaku seluruh anggota organisasi (Prasetyarini et al., 2025). Dalam konteks sekolah, peran pemimpin sangat penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan pertumbuhan seluruh warga sekolah, mulai dari siswa hingga tenaga pendidik (Yunus et al., 2021).¹

Model kepemimpinan yang inklusif di era modern ini semakin diakui sebagai pendekatan yang efektif dalam mengelola organisasi yang beragam. Kepemimpinan inklusif mendorong partisipasi semua anggota organisasi, tanpa memandang latar belakang, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan kolaboratif (Gao et al., 2025). Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan inklusif dapat membantu sekolah menghadapi tantangan keberagaman, baik dari segi suku, agama, budaya, maupun kemampuan individu (Serang et al., 2024).²

Kepemimpinan inklusif didefinisikan sebagai upaya pemimpin untuk mengakomodasi perbedaan dan memastikan bahwa semua anggota organisasi memiliki akses yang sama terhadap sumber daya dan peluang. Pemimpin yang inklusif mampu menciptakan lingkungan di mana semua orang merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks sekolah, kepemimpinan inklusif dapat diterapkan dengan mengembangkan kebijakan yang mendukung keberagaman dan memastikan bahwa semua siswa dan tenaga pendidik mendapatkan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dan berkembang (Kiikkilä, n.d. 2022).

Tujuan Pendidikan Nasional menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pada pasal 3 bahwa: “Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga yang demokratis serta bertanggung jawab.” Pasal ini menjelaskan tentang salah satu tujuan pendidikan nasional adalah mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa, dan berbudi pekerti luhur, serta memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan global.

Kepemimpinan inklusif di sekolah dapat membantu mencapai tujuan ini dengan menciptakan budaya kerja yang mendukung pembelajaran dan perkembangan siswa secara menyeluruh (Koo & Yoo, 2025). Pasal 3 dari undang-undang ini menegaskan pentingnya pendidikan yang berorientasi pada pengembangan potensi peserta didik secara optimal tanpa diskriminasi (Safwan et al., 2025).

Penerapan kepemimpinan inklusif di sekolah sangat relevan dalam Konteks keberagaman yang ada di Indonesia. Sebagai negara dengan masyarakat yang majemuk, keberagaman di sekolah menjadi salah satu aspek yang harus dikelola dengan baik (Fang et al., 2025). Keberagaman siswa di sekolah-sekolah di Indonesia mencakup aspek suku, agama, budaya, dan latar belakang sosial ekonomi (Jalali et al., 2025). Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan yang inklusif menjadi semakin penting untuk memastikan bahwa semua siswa merasa diterima dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang (Cissna, 2020)

Seperti halnya di banyak sekolah lain yang ada di Indonesia, SMPN 17 Makassar juga memiliki keberagaman yang merupakan salah satu ciri khas yang melekat. Dengan latar belakang siswa dan tenaga pendidik yang beragam, mulai dari suku hingga status sosial ekonomi, sekolah ini menghadapi tantangan dalam membangun budaya kerja yang inklusif dan produktif. Kepemimpinan inklusif diharapkan dapat membantu mengatasi tantangan ini dengan menciptakan lingkungan yang menghargai perbedaan dan mendorong kolaborasi di antara semua anggota sekolah.

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan kepuasan kerja. Dalam konteks pendidikan, kepuasan kerja guru dan staf administrasi sangat erat kaitannya dengan keberhasilan pembelajaran siswa. Budaya kerja yang inklusif dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa dihargai dan diakui kontribusinya. Pengakuan dan penghargaan terhadap kontribusi individu merupakan faktor Penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja (Nadia Noor et al., 2024).

Pasal 31 Undang-Undang Dasar 1945 menyatakan bahwa: “Setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan”. Ini menegaskan pentingnya akses pendidikan yang setara bagi semua orang tanpa memandang latar belakang sosial, ekonomi, atau budaya. Kepemimpinan inklusif di sekolah dapat membantu memastikan bahwa hak-hak pendidikan ini terpenuhi dengan menciptakan lingkungan yang ramah bagi semua siswa, termasuk mereka yang berasal dari kelompok yang mungkin rentan terhadap diskriminasi.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Castelino “Excellence through diversity-inclusiveness: a focus on IT Industry” menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi. Kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan keterlibatan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan dan memperbaiki komunikasi di dalam tim. Dalam konteks sekolah, hal ini dapat diterjemahkan ke dalam peningkatan keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pembelajaran, serta peningkatan komunikasi antara guru, staf administrasi, dan siswa (Maria Castelino & Shinde, 2022).

Di SMPN 17 Makassar, penerapan kepemimpinan inklusif diharuskan untuk membangun budaya kerja yang lebih harmonis dan produktif. Dengan mengadopsi prinsip-prinsip kepemimpinan inklusif, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan di mana setiap guru dan staf merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan sekolah. Selain itu, kepemimpinan inklusif juga dapat membantu mengurangi ketegangan atau konflik yang mungkin timbul akibat perbedaan latar belakang Di antara anggota sekolah (Foster & Edward’, 2006)

Salah satu tantangan utama dalam menerapkan kepemimpinan inklusif adalah memastikan bahwa kebijakan dan praktik yang diterapkan benar-benar mendukung keberagaman dan inklusi. Kepemimpinan inklusif harus didukung oleh kebijakan yang jelas dan konsisten, serta oleh komitmen dari semua anggota organisasi untuk menghormati dan menghargai perbedaan. Di SMPN 17 Makassar, ini dapat diterjemahkan ke dalam kebijakan yang mendukung kesempatan yang sama bagi semua guru dan staf untuk berpartisipasi dalam kegiatan sekolah, serta dalam penerapan program-program yang mendorong kerja sama dan kolaborasi di antara semua anggota sekolah (Okolie et al., 2021)

Selain itu, peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah menyatakan bahwa: “Kepala sekolah harus memiliki kompetensi sosial yang mencakup kemampuan untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan semua pihak yang terlibat dalam lingkungan sekolah, termasuk guru, siswa, dan orang tua. Kompetensi ini sangat relevan dalam konteks kepemimpinan inklusif, karena komunikasi yang efektif merupakan salah satu kunci untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan mendukung kerja sama”. Pasal inilah yang menjelaskan bahwa kepala sekolah harus mampu menjadi panutan yang mempromosikan nilai-nilai inklusivitas dan keberagaman dalam membangun budaya kerja yang inklusif di SMPN 17 Makassar, kepala

sekolah harus mampu menjadi panutan yang mempromosikan nilai-nilai inklusivitas dan keberagaman. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu memberi contoh dan menginspirasi orang lain untuk mengikuti jejaknya. Di sekolah, kepala sekolah harus menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai inklusivitas dengan cara menghargai setiap anggota sekolah, mendengarkan pandangan dan pendapat mereka, serta memastikan bahwa semua orang memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan (Alalak et al., 2023)

Kepemimpinan inklusif dalam konteks sekolah tidak hanya berkaitan dengan hubungan antara kepala sekolah dan guru, tetapi juga dengan hubungan antara guru dan siswa, serta hubungan antara siswa itu sendiri. Pendidikan yang inklusif harus mencakup upaya untuk menciptakan lingkungan belajar yang ramah dan mendukung bagi semua siswa, termasuk mereka yang mungkin berasal dari kelompok yang terpinggirkan atau minoritas. Di SMPN 17 Makassar, ini berarti bahwa guru harus dilatih untuk mengadopsi pendekatan pengajaran yang inklusif, di mana setiap siswa merasa dihargai dan didukung dalam proses belajar mereka (Kunwar & Adhikari, 2023)

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan di SMPN 17 Makassar, terlihat bahwa meskipun keberagaman siswa dan tenaga pendidik di sekolah ini cukup tinggi, masih terdapat beberapa kendala dalam penerapan prinsip inklusivitas dalam lingkungan kerja. Observasi menunjukkan bahwa komunikasi antara kepala sekolah, guru, dan staf administrasi masih didominasi oleh kelompok-kelompok tertentu, yang cenderung lebih dominan dalam pengambilan keputusan sehari-hari. Hal ini menimbulkan kesenjangan partisipasi antara kelompok yang lebih vokal dengan mereka yang kurang terlibat dalam diskusi atau pengambilan keputusan strategis.

Beberapa guru dan staf administrasi juga menyampaikan bahwa meskipun secara formal kebijakan sekolah mendukung inklusivitas, dalam praktiknya, terkadang terdapat ketimpangan dalam akses terhadap kesempatan pelatihan, pengembangan profesional, atau pembagian tugas yang lebih adil. Selain itu, observasi terhadap interaksi antar siswa menunjukkan adanya kecenderungan terbentuknya kelompok-kelompok sosial berdasarkan latar belakang budaya atau ekonomi yang berbeda, yang berpotensi menimbulkan eksklusi sosial di kalangan siswa tertentu. Siswa-siswa yang berasal dari latar belakang minoritas cenderung kurang terlibat dalam kegiatan sekolah yang lebih luas dan merasa kurang mendapat perhatian dalam pengembangan akademis maupun ekstrakurikuler mereka.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun SMPN 17 Makassar telah memiliki pondasi yang baik untuk mengembangkan kepemimpinan inklusif, masih terdapat celah dalam implementasinya yang memerlukan perhatian lebih lanjut, khususnya dalam membangun lingkungan yang lebih partisipatif dan merata di semua tingkat. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengkaji lebih dalam bagaimana kepemimpinan inklusif dapat dioptimalkan untuk mengatasi kendala-kendala ini serta membangun budaya kerja yang benar-benar inklusif, di mana semua anggota sekolah merasa dihargai dan diberdayakan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Farhan (2024) menunjukkan bahwa peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Islam di Sekolah Islam SMP IT Hidayah Klaten, peran kepala sekolah sangat signifikan dalam meningkatkan budaya Islam. Upaya-upaya seperti menyambut siswa dengan budaya Islam, berpakaian sesuai syariat, mendorong literasi agama, melibatkan siswa dalam aktivitas keagamaan, dan membangun kebiasaan berdzikir serta berkomunikasi dengan budaya Islam, semuanya merupakan langkah konkret dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang Islami. Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah SMP IT Hidayah Klaten adalah gaya kepemimpinan yang kharismatik.

Sejalan penelitian yang dilakukan Isronia (2023) strategi kepemimpinan kepala sekolah sangat berperan penting dalam peningkatan kinerja guru. Strategi ini mencakup: (1) pendekatan dan komunikasi yang dilakukan kepala sekolah dalam pelaksanaan: pelatihan bagi guru pembimbing sekolah inklusif, workshop, seminar, supervisi klinis; (2) memberikan reward serta hukuman dan; (3) pemberian motivasi.

Berdasarkan uraian di atas, jelas bahwa kepemimpinan inklusif memiliki peran yang sangat penting dalam membangun budaya kerja yang inklusif di sekolah. Di SMPN 17 Makassar, penerapan kepemimpinan inklusif diharapkan dapat membantu menciptakan lingkungan yang mendukung kerja sama, meningkatkan motivasi dan kinerja guru, serta memberikan pengalaman belajar yang lebih positif bagi siswa. Hal ini menjadi dasara penting untuk dilakukan penelitian di SMPN 17 Makassar, dengan tujuan untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan inklusif dapat diterapkan di sekolah tersebut dan bagaimana dampaknya terhadap budaya kerja di sekolah tersebut.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Jenis

penelitian ini dipilih karena bertujuan untuk memahami fenomena kepemimpinan inklusif secara mendalam dalam konteks tertentu, yaitu di SMPN 17 Makassar. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi pengalaman, perspektif, dan proses sosial yang terjadi dalam lingkungan sekolah, serta bagaimana kepemimpinan inklusif berperan dalam membangun budaya kerja. Melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, peneliti dapat mengumpulkan data yang relevan untuk menggambarkan dinamika kepemimpinan di sekolah ini.

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan fenomena kepemimpinan inklusif sebagaimana adanya di lapangan, tanpa mengubah atau memanipulasi variabel yang diteliti. Desain ini akan membantu peneliti mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan inklusif yang diterapkan di SMPN 17 Makassar, serta melihat bagaimana elemen-elemen tersebut berperan dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif dan produktif.

Fokus penelitian ini berfokus pada pembahasan peran kepemimpinan inklusif dan budaya kerja di SMPN 17 Makassar. Dalam hal ini, peneliti ingin mengetahui bagaimana gambaran budaya kerja terhadap kepemimpinan inklusif, peran kepemimpinan inklusif dalam budaya kerja, serta faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan inklusif dalam budaya kerja di SMPN 17 Makassar.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Budaya Kerja Di SMPN 17 Makassar

a) Nilai-nilai Utama yang Dianut Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMPN 17 Makassar secara konsisten menerapkan nilai-nilai seperti tanggung jawab, kejujuran, disiplin, empati, gotong royong, dan kerja sama dalam seluruh aspek kegiatan sekolah. Nilai-nilai tersebut tidak hanya ditanamkan melalui aturan formal, tetapi juga melalui pembiasaan, keteladanan, pelatihan, komunikasi terbuka, dan partisipasi aktif seluruh warga sekolah. Dengan budaya organisasi yang kuat dan kohesif, sekolah ini mampu menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan karakter baik bagi siswa maupun tenaga pendidik.

b) Norma, Kebiasaan, dan Perilaku Guru dan Staf

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa norma, kebiasaan, dan perilaku kerja di SMP 17 Makassar telah terbentuk menjadi budaya institusional yang kuat dan mendukung profesionalisme. Kedisiplinan, tanggung jawab, keterbukaan, serta sikap saling menghormati dan mendukung menjadi nilai utama yang dijalankan secara konsisten oleh guru dan staf, baik melalui aturan formal maupun etika tidak tertulis. Budaya kerja yang humanis namun tegas, didukung oleh sistem evaluasi sosial dan kepemimpinan yang mendorong dialog serta keteladanan, menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, produktif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja bersama.

c) Hubungan Antarpegawai dan Peserta Didik

dapat disimpulkan bahwa hubungan antarpegawai dan peserta didik di SMPN 17 Makassar terjalin dengan baik dan harmonis melalui komunikasi yang terbuka, pendekatan personal, serta sikap saling menghargai dan profesional. Guru, staf TU, dan kepala sekolah berperan aktif menciptakan suasana kerja yang positif dan kekeluargaan, baik melalui komunikasi formal maupun informal, serta berbagai kegiatan bersama seperti ekstrakurikuler, kegiatan sosial, dan program kebersamaan. Penanganan konflik dilakukan secara musyawarah dan humanis, sementara keterbukaan terhadap masukan menjadi kunci keharmonisan. Hubungan yang solid antarwarga sekolah ini berdampak langsung pada kenyamanan dan keterlibatan peserta didik dalam proses pendidikan.

2. Peran Kepemimpinan Inklusif Dalam Membangun Budaya Kerja Di SMPN 17 Makassar.

a) Keadilan dalam Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil wawancara, gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat disimpulkan sebagai humanis, demokratis, dan partisipatif, dengan keseimbangan antara ketegasan dan empati. Kepala sekolah dinilai terbuka terhadap masukan, mampu membangun komunikasi yang hangat dan inklusif, serta menjalin hubungan kerja yang bersifat kekeluargaan. Ia tidak hanya menjadi pemimpin yang solutif dan tanggap dalam situasi krisis, tetapi juga menunjukkan kepedulian sosial dan menghargai setiap peran staf dan guru. Pendekatan yang transparan, kolaboratif, dan adil dalam pengambilan keputusan turut meningkatkan rasa percaya, motivasi

kerja, serta loyalitas seluruh warga sekolah.

b) **Cara Kepala Sekolah Memberdayakan Guru serta Staf**

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah dinilai memiliki gaya kepemimpinan yang terbuka, partisipatif, dan suportif secara moral, dengan memberi kepercayaan dan ruang bagi guru serta staf untuk berinovasi dan berkembang. Motivasi yang diberikan cenderung bersifat personal dan informal, seperti pujian lisan, dukungan ide, dan pendekatan humanis dalam komunikasi. Namun, bentuk apresiasi dan pemberdayaan masih belum sistematis, tanpa adanya skema penghargaan formal atau dukungan logistik yang memadai. Pengembangan kompetensi, baik guru maupun staf TU, lebih bersifat pasif dan bergantung pada inisiatif individu, karena belum didukung secara aktif melalui pelatihan atau anggaran dari sekolah. Hal ini mencerminkan bahwa meskipun ada niat baik dari kepala sekolah dalam memotivasi dan memberdayakan, implementasinya masih terbatas oleh kurangnya sistem dan fasilitas pendukung.

c) **Praktik Keterbukaan di Sekolah**

Berdasarkan hasil wawancara, praktik keterbukaan dan partisipasi di sekolah menunjukkan adanya upaya aktif dari kepala sekolah untuk membangun komunikasi dua arah dan melibatkan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan serta pelaksanaan program, baik melalui forum formal seperti rapat maupun komunikasi informal. Guru dan staf merasa diberikan ruang untuk menyampaikan pendapat dan dilibatkan dalam berbagai kegiatan sesuai peran masing-masing, meskipun keterlibatan tersebut belum sepenuhnya merata, terutama bagi staf non-guru yang cenderung hanya menerima informasi dalam keputusan besar. Meskipun tidak semua masukan langsung diimplementasikan karena keterbatasan sumber daya, adanya penghargaan terhadap kontribusi dan fasilitasi pelatihan menunjukkan adanya niat baik untuk menciptakan budaya partisipatif yang terus berkembang.

3. Faktor Pendukung Dan Penghambat Kepemimpinan Inklusif Dalam Budaya Kerja Di SMPN 17 Makassar

a. **Faktor internal: motivasi guru, kualifikasi akademik, dan budaya kerja**

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa faktor internal seperti motivasi guru, kualifikasi akademik, dan budaya kerja memiliki peran penting

dalam peningkatan kualitas pembelajaran. Para guru menunjukkan motivasi tinggi yang bersumber dari tanggung jawab moral, keinginan untuk dihargai, serta aspirasi pribadi dan profesional. Kualifikasi akademik dipandang sebagai fondasi penting, namun tidak cukup tanpa adanya kemauan untuk terus belajar dan berinovasi. Budaya kerja yang kolaboratif, saling mendukung, dan terbuka menjadi kekuatan yang mendorong semangat belajar bersama di tengah keterbatasan fasilitas, waktu, dan beban administratif. Meskipun terdapat tantangan, semangat kolektif dan profesionalisme yang tumbuh di lingkungan kerja mampu memelihara komitmen guru terhadap peningkatan mutu pendidikan.

- b. Faktor eksternal: dukungan dari emendikburistek, komunitas sekolah, dan orang tua siswa

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa faktor eksternal seperti dukungan dari Kemendikbudristek, komunitas sekolah, dan orang tua siswa memiliki peran penting dalam mendukung peningkatan kompetensi guru, namun implementasinya masih belum optimal. Pelatihan dari Kemendikbudristek dinilai bermanfaat, tetapi kurang merata, tidak berkelanjutan, dan kurang kontekstual. Komunitas sekolah memberikan wadah kolaborasi yang potensial, namun masih bergantung pada inisiatif individu dan belum terintegrasi dalam sistem sekolah. Sementara itu, keterlibatan orang tua masih terbatas pada aspek administratif dan belum diarahkan untuk mendukung proses pengembangan guru secara langsung. Oleh karena itu, ketiga elemen ini perlu dikuatkan melalui sistem kolaboratif yang terstruktur, berkelanjutan, dan responsif terhadap kebutuhan nyata di sekolah.

- c. Hambatan: keterbatasan anggaran, sarana prasarana, serta waktu pelaksanaan pelatihan

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pelatihan guru di sekolah menghadapi berbagai hambatan serius, terutama terkait keterbatasan anggaran, sarana prasarana, dan waktu pelaksanaan. Dana BOS yang tersedia dianggap belum mencukupi dan harus dibagi untuk berbagai keperluan lain, sehingga pelatihan sering kali tidak menjadi prioritas utama. Sarana pelatihan seperti komputer, proyektor, jaringan internet, serta ruang yang memadai juga belum tersedia secara optimal, sehingga membatasi efektivitas pelatihan, khususnya yang berbasis daring. Selain itu, jadwal pelatihan yang tidak terintegrasi dengan

kalender akademik membuat partisipasi guru menjadi tidak maksimal karena berbenturan dengan jam mengajar atau tanggung jawab pribadi. Kendala-kendala ini menurunkan kualitas dan dampak pelatihan, meskipun para guru memiliki semangat untuk terus mengembangkan diri. Oleh karena itu, diperlukan dukungan yang lebih besar dari pemerintah, perbaikan alokasi anggaran, serta penyediaan fasilitas dan perencanaan waktu pelatihan yang lebih fleksibel dan terintegrasi.

Pembahasan

1. Gambaran Budaya Kerja di SMPN 17 Makassar.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja di SMPN 17 Makassar terbentuk secara kuat dan menyeluruh melalui penerapan nilai-nilai seperti tanggung jawab, kejujuran, disiplin, empati, gotong royong, dan kerja sama yang dijalankan secara konsisten oleh seluruh warga sekolah. Budaya ini tercermin dalam norma, kebiasaan, dan perilaku kerja yang mendukung profesionalisme dan terciptanya lingkungan kerja yang humanis, terbuka, serta produktif. Hubungan antarpegawai dan peserta didik juga terjalin secara harmonis melalui komunikasi yang terbuka, pendekatan personal, serta partisipasi aktif dalam berbagai kegiatan bersama, menciptakan suasana kekeluargaan yang mendukung proses pendidikan secara menyeluruh.

Penerapan nilai tanggung jawab, misalnya, tampak dalam kesungguhan setiap individu dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal, baik dalam aspek pembelajaran, administrasi, maupun kegiatan ekstrakurikuler. Kejujuran menjadi dasar dalam membangun integritas pribadi dan kolektif, yang tercermin dalam proses evaluasi pembelajaran yang objektif dan transparan, serta pelaporan administratif yang dapat dipertanggungjawabkan. Disiplin sebagai salah satu komponen esensial budaya kerja diwujudkan dalam kedisiplinan waktu, keteraturan prosedural, dan kepatuhan terhadap aturan sekolah, yang sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen pendidikan modern. Empati dan gotong royong menguatkan dimensi sosial dari budaya kerja, menciptakan suasana inklusif yang penuh kepedulian serta semangat kebersamaan dalam menyelesaikan berbagai tantangan institusional. Kerja sama antar pihak baik antara guru, siswa, tenaga kependidikan, maupun orang tua siswa membentuk jejaring sosial yang dinamis dan saling mendukung demi tercapainya tujuan pendidikan secara holistik.

Secara teoretis, temuan ini menguatkan perspektif dari teori budaya organisasi yang

dikemukakan oleh Edgar H. Schein, yang menyatakan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui tiga level: artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Di SMPN 17 Makassar, artefak budaya terlihat pada simbol, rutinitas, serta sistem kerja yang mencerminkan etos profesionalisme dan kolaborasi. Nilai-nilai yang dianut seperti kejujuran dan gotong royong telah menjadi kerangka acuan dalam pengambilan keputusan dan pembentukan perilaku sehari-hari. Sementara itu, asumsi dasar yang mendasari budaya sekolah, yakni keyakinan bahwa setiap individu memiliki tanggung jawab moral dalam menciptakan lingkungan belajar yang harmonis dan kondusif, secara implisit diyakini dan dilaksanakan oleh seluruh warga sekolah tanpa harus diperintahkan secara formal.

Selain itu, keberhasilan implementasi budaya kerja tersebut juga selaras dengan prinsip-prinsip yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2015 tentang Penumbuhan Budi Pekerti, yang menekankan pentingnya integrasi nilai-nilai karakter dalam keseharian peserta didik melalui keteladanan, pembiasaan, dan budaya sekolah. Budaya kerja yang humanis dan produktif sebagaimana ditemukan di SMPN 17 Makassar juga sejalan dengan konsep sekolah sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*), sebagaimana digagas oleh Peter Senge, di mana institusi pendidikan harus mampu menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran kolektif, komunikasi terbuka, dan adaptasi terhadap perubahan.

Dalam konteks hubungan antarpegawai dan antara pendidik dengan peserta didik, budaya kerja di SMPN 17 Makassar menunjukkan karakteristik relasional yang sangat kuat. Komunikasi yang terbuka menjadi salah satu mekanisme utama dalam membangun saling pengertian dan memperkuat rasa percaya antarpihak. Pendekatan personal yang dilakukan oleh guru terhadap peserta didik, seperti melalui dialog informal, bimbingan konseling, serta keterlibatan aktif dalam kegiatan non-akademik, menciptakan kedekatan emosional yang mendalam. Hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi belajar siswa, tetapi juga memperkuat ikatan sosial dalam komunitas sekolah. Partisipasi aktif seluruh warga sekolah dalam kegiatan bersama—baik yang bersifat akademik maupun non-akademik—menghasilkan suasana kekeluargaan yang erat, yang pada gilirannya mendukung terciptanya ekosistem pendidikan yang berorientasi pada kesejahteraan emosional dan perkembangan holistik peserta didik.

2. Peran Kepemimpinan Inklusif dalam Membangun Budaya Kerja di SMPN 17 Makassar.

Peran kepemimpinan inklusif dalam membangun budaya kerja di SMP Negeri 17 Makassar dapat dianalisis secara komprehensif dengan meninjau karakteristik gaya kepemimpinan kepala sekolah serta dampaknya terhadap atmosfer kerja di lingkungan sekolah. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan berbagai pihak terkait, ditemukan bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang bersifat humanis, demokratis, dan partisipatif, yang menempatkan aspek kemanusiaan dan komunikasi interpersonal sebagai fondasi utama dalam membangun relasi kerja. Kepala sekolah menunjukkan keseimbangan yang proporsional antara ketegasan dalam pengambilan keputusan strategis dan empati dalam merespons kebutuhan serta dinamika emosional warga sekolah. Hal ini selaras dengan konsep kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994), di mana seorang pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah struktur formal, tetapi juga sebagai inspirator dan fasilitator perubahan positif melalui hubungan interpersonal yang konstruktif dan pemberdayaan. Kepala sekolah terbukti membuka ruang dialog yang hangat dan inklusif, baik dalam forum formal seperti rapat kerja maupun dalam interaksi informal sehari-hari, yang mengindikasikan pendekatan kepemimpinan berbasis komunikasi dua arah sebagaimana dikembangkan dalam teori komunikasi organisasi oleh Robbins dan Judge (2013). Pendekatan ini tidak hanya memperkuat kepercayaan interpersonal antaranggota komunitas sekolah, tetapi juga meningkatkan loyalitas, motivasi intrinsik, dan rasa memiliki terhadap lembaga pendidikan sebagai organisasi kolektif (Andani & Wibawa, 2022). Hal ini selaras dengan teori kebutuhan Maslow, yang menempatkan kebutuhan akan rasa memiliki dan penghargaan sebagai faktor penting dalam memotivasi individu untuk berkontribusi secara maksimal dalam lingkungan sosial, termasuk komunitas sekolah (Yusuf & Etikariena, 2023). Sejalan dengan teori organisasi pembelajar yang dikemukakan oleh Senge (1990), ketika anggota komunitas merasakan keterikatan dan makna dalam peran mereka, maka akan tumbuh loyalitas dan motivasi intrinsik yang berkelanjutan terhadap visi kolektif lembaga (Tucunan et al., 2014).

Selain itu, praktik keterbukaan dan partisipasi di SMPN 17 Makassar menunjukkan adanya upaya nyata untuk mendorong budaya kerja kolaboratif. Kepala sekolah secara aktif melibatkan berbagai pemangku kepentingan, terutama guru, dalam proses pengambilan keputusan, penyusunan program kerja, serta pelaksanaan kegiatan-kegiatan sekolah. Meskipun tidak semua usulan dapat langsung diakomodasi karena keterbatasan sumber daya, adanya

mekanisme komunikasi dua arah, apresiasi terhadap partisipasi, serta penyelenggaraan pelatihan untuk guru menunjukkan kemajuan dalam membentuk budaya organisasi yang inklusif. Hal ini sejalan dengan teori budaya organisasi dari Schein (2010) yang menyatakan bahwa nilai-nilai organisasi terbentuk melalui kebiasaan yang dikembangkan oleh pemimpin dan diterima secara kolektif oleh anggota organisasi. Meski demikian, keterlibatan staf non-guru dalam pengambilan keputusan strategis masih terbatas, yang menandakan bahwa prinsip inklusivitas belum sepenuhnya merata di seluruh jenjang peran dan fungsi dalam organisasi sekolah. Dalam konteks ini, pendekatan kepemimpinan yang lebih adaptif dan berbasis kesetaraan peran perlu diperkuat agar setiap anggota komunitas sekolah merasa memiliki kontribusi yang diakui dan dihargai, sebagaimana ditegaskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 14 Tahun 2018 tentang Pembinaan dan Pengembangan Profesi Tenaga Kependidikan, yang menekankan pentingnya peran serta seluruh komponen sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

hal ini selaras dengan teori sistem dalam manajemen pendidikan yang memandang sekolah sebagai suatu kesatuan sistem yang terdiri dari berbagai komponen yang saling terkait dan memengaruhi satu sama lain. Dalam konteks ini, peningkatan mutu pendidikan tidak dapat dicapai secara parsial, melainkan harus melalui pendekatan holistik yang melibatkan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, serta lingkungan sekitar sekolah (Izzah et al., 2023). Selain itu, peraturan ini juga mencerminkan prinsip-prinsip pengembangan profesional berkelanjutan (CPD), yang menekankan pentingnya peningkatan kompetensi tenaga kependidikan secara terus-menerus, terencana, dan berbasis kebutuhan (Praditya, 2022). Dengan pendekatan ini, tenaga kependidikan didorong untuk selalu mengembangkan diri melalui pelatihan, refleksi praktik, kolaborasi, dan pembelajaran sepanjang hayat. Sinergi antara pendekatan sistemik dan pengembangan profesional ini menjadi fondasi penting dalam menciptakan budaya mutu yang berkelanjutan di lingkungan sekolah (Noor & Dartim, 2021).

Hal ini sejalan dengan pendekatan sistemik dalam manajemen pendidikan yang melihat sekolah sebagai suatu entitas utuh yang terdiri dari komponen-komponen yang saling berinteraksi dan bergantung satu sama lain (Dadang, 2023). Setiap unsur dalam ekosistem pendidikan, baik kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, maupun masyarakat sekitar memiliki peran strategis dalam mendorong tercapainya tujuan pendidikan (Bass, 2006)., Upaya peningkatan kualitas pendidikan tidak dapat dilakukan secara terpisah-pisah, melainkan harus dilakukan secara terpadu dan menyeluruh agar tercipta sinergi antar elemen yang

mendukung transformasi pendidikan secara berkelanjutan (Muslimin, 2023).

Kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 17 Makassar mencerminkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya inspirasi, pemberdayaan, dan relasi interpersonal dalam proses memimpin. Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan strategis, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu membangun kepercayaan dan memotivasi warga sekolah melalui pendekatan humanis dan demokratis. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu mengaktualisasikan peran transformasionalnya dengan menjadikan visi sekolah sebagai titik sentral yang menggerakkan partisipasi aktif seluruh warga sekolah. Keseimbangan antara ketegasan dan empati mencerminkan ciri khas dari pemimpin transformasional, yang tidak hanya mengandalkan struktur formal, melainkan juga hubungan emosional sebagai sarana untuk menciptakan perubahan positif dan berkelanjutan di lingkungan kerja.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang membuka ruang dialog, baik dalam forum formal maupun informal, sejalan dengan pendekatan komunikasi dua arah dalam teori komunikasi organisasi. Menurut Robbins dan Judge, komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi akan memperkuat keterhubungan interpersonal, meningkatkan kohesi tim, serta membangun lingkungan kerja yang inklusif dan partisipatif (Fusarelli & Fusarelli, 2023). Dalam konteks ini, kepala sekolah berperan sebagai fasilitator komunikasi yang tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga menyerap aspirasi, mendengarkan umpan balik, dan menyesuaikan kebijakan berdasarkan dinamika yang berkembang. Pendekatan ini berkontribusi pada terciptanya budaya kerja yang kolaboratif dan saling menghargai, di mana setiap individu merasa diakui dan memiliki ruang untuk berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan.

Keterlibatan aktif warga sekolah yang dipicu oleh pendekatan inklusif kepala sekolah dapat dijelaskan melalui teori kebutuhan Maslow, khususnya pada tingkat kebutuhan akan rasa memiliki dan penghargaan. Ketika individu merasa dihargai, diterima, dan memiliki kontribusi yang diakui, mereka akan terdorong untuk menunjukkan loyalitas dan kinerja optimal. Kepala sekolah yang memberikan perhatian pada kebutuhan emosional dan sosial warga sekolah telah berhasil menciptakan kondisi yang mendukung pemenuhan kebutuhan ini. Dengan demikian, terbentuklah suasana kerja yang mendukung keterlibatan, kohesi sosial, dan semangat kolektif dalam mencapai tujuan bersama (Daulay et al., 2024). Kepemimpinan yang memperhatikan kebutuhan psikologis ini sangat penting dalam konteks pendidikan, di mana kualitas hubungan

antarindividu turut menentukan keberhasilan institusi secara keseluruhan.

Fenomena loyalitas dan motivasi intrinsik yang tumbuh di lingkungan SMP Negeri 17 Makassar dapat ditelaah melalui lensa teori organisasi pembelajar yang dikemukakan oleh Peter Senge. Dalam organisasi pembelajar, setiap anggota didorong untuk terus berkembang secara personal dan profesional dalam rangka mencapai visi bersama. Kepala sekolah yang menerapkan pendekatan inklusif dan partisipatif telah berhasil menumbuhkan rasa keterikatan warga sekolah terhadap peran dan kontribusi mereka dalam organisasi. Hal ini membentuk ekosistem pembelajaran yang dinamis, di mana refleksi, kolaborasi, dan pertumbuhan menjadi bagian integral dari budaya kerja sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif tidak hanya berdampak pada atmosfer kerja saat ini, tetapi juga menciptakan fondasi jangka panjang bagi pengembangan kapasitas institusional yang berkelanjutan (Gao et al., 2025).

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Inklusif dalam Budaya Kerja di SMPN 17 Makassar

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan inklusif di SMPN 17 Makassar didukung oleh faktor internal seperti motivasi tinggi guru, kualifikasi akademik, dan budaya kerja kolaboratif yang mendorong peningkatan mutu pembelajaran, meskipun masih dihadapkan pada berbagai keterbatasan. Sementara itu, faktor eksternal seperti dukungan Kemendikbudristek, komunitas sekolah, dan orang tua siswa berpotensi besar mendukung pengembangan kompetensi guru, namun implementasinya belum optimal karena minimnya keberlanjutan, kontekstualitas, dan keterlibatan aktif. Di sisi lain, pelatihan guru mengalami hambatan serius akibat keterbatasan anggaran, sarana prasarana, dan waktu, sehingga memerlukan perencanaan dan dukungan yang lebih terstruktur, responsif, serta integratif untuk memperkuat peran kepemimpinan inklusif dalam menciptakan budaya kerja yang mendukung pengembangan profesional guru secara berkelanjutan.

Faktor internal yang mendukung terciptanya kepemimpinan inklusif di SMPN 17 Makassar antara lain adalah tingginya motivasi guru dalam menjalankan tugas profesionalnya, kualifikasi akademik yang memadai sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, serta budaya kerja kolaboratif yang secara organik terbentuk dalam lingkungan sekolah. Ketiga elemen tersebut membentuk pondasi kuat bagi praktik kepemimpinan inklusif yang tidak hanya menitikberatkan pada pengambilan keputusan secara top-down, melainkan membuka ruang partisipatif dalam setiap aspek pengelolaan sekolah.

Semangat kolegalitas dan komitmen terhadap pembelajaran yang bermutu menjadi motor penggerak dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan kompetensi guru secara menyeluruh. Hal ini selaras dengan teori kepemimpinan distribusi (distributed leadership) yang menekankan pentingnya pelibatan seluruh pihak dalam pengelolaan institusi pendidikan.

Namun demikian, meskipun faktor internal memberikan kontribusi yang signifikan, tantangan tetap ada. Terbatasnya sumber daya, baik dalam bentuk sarana dan prasarana, waktu, maupun dukungan administratif, seringkali menjadi penghambat dalam pelaksanaan program pengembangan profesional guru yang berkesinambungan. Dalam konteks ini, dibutuhkan sebuah manajemen perubahan (change management) yang tidak hanya responsif terhadap kebutuhan lokal, tetapi juga adaptif terhadap dinamika eksternal yang terus berkembang. Di sinilah peran strategis kepemimpinan inklusif diuji, yakni dalam kemampuannya untuk merancang dan mengimplementasikan kebijakan internal yang bersifat fleksibel, kontekstual, dan berbasis data.

Adapun faktor eksternal yang turut memengaruhi keberhasilan kepemimpinan inklusif meliputi dukungan dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek), keterlibatan komunitas sekolah, serta partisipasi aktif orang tua siswa. Ketiga unsur ini, apabila terjalin secara sinergis, sejatinya memiliki potensi besar dalam memperkuat pengembangan kapasitas guru dan institusi sekolah secara umum. Sayangnya, berdasarkan temuan lapangan, implementasi dukungan eksternal tersebut belum berjalan secara optimal. Minimnya keberlanjutan program dari Kemendikbudristek, rendahnya relevansi atau kontekstualitas pelatihan dengan kebutuhan lokal sekolah, serta kurangnya keterlibatan aktif dari komunitas eksternal menjadi hambatan struktural yang signifikan. Ini menunjukkan adanya gap antara desain kebijakan makro dan kebutuhan mikro di tingkat sekolah, yang menuntut adanya kebijakan desentralisasi pendidikan yang lebih akomodatif dan berbasis kebutuhan.

Kondisi ini diperparah dengan lemahnya dukungan anggaran yang menyebabkan kegiatan pelatihan guru tidak dapat berlangsung secara rutin dan terencana. Ketidaktercukupannya sarana pelatihan, keterbatasan waktu guru karena beban kerja yang tinggi, serta minimnya fasilitas teknologi pendukung menjadi tantangan nyata yang membutuhkan intervensi strategis dan multisektoral. Oleh karena itu, sangat penting untuk merancang program pelatihan yang tidak hanya bersifat seremonial atau jangka pendek,

melainkan mengintegrasikan pendekatan pelatihan berbasis kebutuhan, mentoring sejawat (peer coaching), dan pembelajaran berbasis komunitas praktik (communities of practice) yang telah terbukti efektif dalam meningkatkan kompetensi guru secara holistik.

Teori kepemimpinan inklusif menekankan pentingnya partisipasi, kolaborasi, dan pemberdayaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional semua anggota organisasi (Carmeli et al., 2010). Dalam konteks SMPN 17 Makassar, hasil wawancara menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu menginternalisasikan nilai-nilai inklusif melalui penguatan motivasi guru, pemanfaatan kualifikasi akademik yang dimiliki tenaga pendidik, serta penciptaan budaya kerja kolaboratif. Faktor-faktor internal ini menjadi landasan kuat dalam memperkuat praktik kepemimpinan inklusif, karena mampu menciptakan suasana belajar yang saling mendukung, terbuka terhadap keberagaman, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran. Meski demikian, eksistensi kepemimpinan inklusif masih perlu dikembangkan untuk mengatasi keterbatasan sumber daya yang menghambat optimalisasi strategi yang inklusif dan transformatif.

Teori ekologi pendidikan yang dikembangkan oleh Bronfenbrenner (1979) dalam (Fang et al., 2025) menyatakan bahwa perkembangan individu dan organisasi pendidikan dipengaruhi oleh interaksi antara lingkungan internal dan eksternal secara simultan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa meskipun lingkungan internal sekolah menunjukkan dinamika positif, faktor eksternal seperti dukungan dari Kemendikbudristek, komunitas sekolah, dan orang tua siswa belum termanfaatkan secara optimal. Ketidakterlibatan yang aktif, tidak berkelanjutannya program, serta minimnya kontekstualisasi kebijakan eksternal terhadap kebutuhan lokal menjadi penghambat dalam membentuk ekosistem pendidikan yang tangguh. Oleh karena itu, teori ini mempertegas bahwa optimalisasi kepemimpinan inklusif memerlukan harmonisasi antara aktor-aktor di berbagai level lingkungan agar mampu menciptakan sinergi yang mendukung pertumbuhan kapasitas guru secara sistemik.

Mengacu pada teori pengembangan profesional guru oleh Day dan Sachs (2004) dalam (Çevik & Doğan, 2025) pelatihan yang efektif haruslah berkelanjutan, kontekstual, serta didukung oleh struktur organisasi yang responsif terhadap kebutuhan guru. Namun, hambatan seperti keterbatasan anggaran, sarana prasarana, dan waktu menjadi kendala utama dalam implementasi pelatihan di SMPN 17 Makassar. Kondisi ini menandakan bahwa pengembangan profesional guru belum dirancang secara strategis dan terintegrasi dalam kerangka kepemimpinan sekolah. Dalam konteks ini, penting bagi kepala sekolah sebagai pemimpin

inklusif untuk tidak hanya berperan sebagai fasilitator, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mendorong alokasi sumber daya secara lebih adil, terencana, dan adaptif, guna menjamin keberlanjutan proses pembelajaran guru sebagai bagian dari peningkatan mutu pendidikan (Jalali et al., 2025).

Teori transformasi organisasi pendidikan yang dikemukakan oleh Fullan menekankan perlunya perubahan sistemik yang mencakup struktur, budaya, dan proses dalam institusi pendidikan guna mencapai perbaikan yang berkelanjutan (Peng et al., 2025). Dalam kaitannya dengan temuan di SMPN 17 Makassar, masih adanya hambatan dalam pelatihan dan pengembangan guru menunjukkan bahwa sistem organisasi belum sepenuhnya mendukung transformasi kepemimpinan inklusif. Dibutuhkan pendekatan yang lebih strategis dalam merancang perubahan, termasuk pembentukan kebijakan yang partisipatif, sistem pendukung yang adaptif, dan budaya reflektif di kalangan pendidik (Gao et al., 2025). Dengan demikian, kepemimpinan inklusif tidak hanya berfungsi sebagai gaya kepemimpinan, tetapi sebagai kerangka strategis untuk mentransformasikan sekolah menjadi institusi yang dinamis, responsif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti, berikut adalah kesimpulan yang dapat ditarik oleh peneliti:

1. Budaya kerja didasarkan pada nilai-nilai utama seperti tanggung jawab, kejujuran, disiplin, keterbukaan, dan kerja sama. Nilai-nilai tersebut tidak hanya dijadikan sebagai slogan formal, melainkan telah menjadi kebiasaan kolektif yang hidup dalam praktik sehari-hari warga sekolah. Pelaksanaan apel pagi, refleksi mingguan, kelas inspiratif, serta kegiatan sosial menjadi wahana internalisasi nilai di SMPN 17 Makassar. Komunikasi terbuka antar guru dan pimpinan memperkuat kohesi, sementara transparansi dalam pengelolaan manajerial menumbuhkan kepercayaan institusional. Nilai-nilai tersebut diimplementasikan melalui keteladanan, pelatihan internal, dan keterlibatan aktif seluruh komponen sekolah.
2. Kepala sekolah berperan sentral dalam membangun budaya kerja yang inklusif melalui pendekatan keterbukaan, kedisiplinan, dan pemberdayaan. Kepemimpinan inklusif ditunjukkan dengan keterbukaan dalam komunikasi, pengambilan keputusan yang melibatkan semua elemen, serta pemberian ruang bagi guru dan staf untuk berkembang.

Kepala sekolah berupaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan menghargai keberagaman melalui program coaching, pelatihan karakter, serta pendekatan personal terhadap pelanggaran budaya kerja. Kepemimpinan tersebut menjadi motor penggerak terbentuknya etos kerja yang harmonis dan partisipatif.

3. Faktor pendukung penerapan kepemimpinan inklusif di SMPN 17 Makassar mencakup struktur organisasi yang mendukung kolaborasi, kejelasan peran, budaya saling percaya, serta ketersediaan pelatihan internal. Sumber daya manusia yang memiliki kesadaran kolektif terhadap nilai-nilai sekolah juga menjadi modal penting. Sementara itu, faktor penghambatnya antara lain adalah kecenderungan dominasi oleh kelompok tertentu dalam pengambilan keputusan, ketimpangan akses pelatihan bagi sebagian staf, dan resistensi terhadap perubahan yang muncul dari kebiasaan lama. Beberapa siswa dari latar belakang minoritas juga belum sepenuhnya terfasilitasi secara inklusif dalam kegiatan ekstrakurikuler dan akademik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alalak, A. A., Raheemah, S. H., & Makki, Z. F. (2023). The Impact of Inclusive Leadership on the Applying E-governance-An Analytical Research in the General Secretariat of the Cabinet. *Journal of Namibian Studies*, 1–12.
- Andani, N. W. R., & Wibawa, I. M. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan Dimediasi Oleh Perceived Organizational Support. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 11(2), 210. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2022.v11.i02.p01>
- Bass, B. M. (2006). Transformasional Leadership. *Lawrence Erlbaum Associates*, 10(2), 1–57.
- Çevik, M. S., & Doğan, E. (2025). Is there a significant relationship between the empowering leadership behaviors of school principals and the psychological resilience of teachers? Understanding the moderating effects of gender and length of time spent with the school principal. *BMC Psychology*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02330-3>
- Cissna, K. (2020). *Self-actualized leadership: exploring the intersection of inclusive Self-actualized leadership: exploring the intersection of inclusive leadership and workplace spirituality at a faith-based institution of leadership and workplace spirituality at a faith-*. <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/1129>
- Dadang, A. M. (2023). Pentingnya Kepemimpinan dalam Pelayanan Publik. *Journal*

- Governance and Politics (JGP)*, 3(1), 133–139.
- Daulay, B., Haidir, & Firmansyah. (2024). The influence of managerial competence and achievement motivation on the leadership effectiveness of high school principals. *Cakrawala Pendidikan*, 43(2), 411 – 421. <https://doi.org/10.21831/cp.v43i2.61912>
- Fang, Z., Zou, W., & Ding, X. (2025). Engagement or exhaustion? The double-edged sword effect of dual-level transformational leadership on the well-being of young teachers in Chinese secondary schools. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05395-6>
- Foster, L. J., & Edward', S. (2006). *SPORT LEADERSHIP TO EMPOWER BLACK WOMEN: A PHENOMENOLOGICAL EXPLORATION OF INCLUSIVE LEADERSHIP*.
- Fusarelli, B. C., & Fusarelli, L. D. (2023). What do excellent school leader preparation programs look like? *Phi Delta Kappan*, 105(4), 8 – 13. <https://doi.org/10.1177/00317217231219398>
- Gao, Z., Hu, G., Akram, S., Ul Hassan, M., Shahzad, M. F., & Ahmad Jan, S. A. (2025). Comparative analysis of managerial strategies for enhancing teacher motivation in Public and Private Schools. *Scientific Reports*, 15(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-025-90900-9>
- Izzah, N., Setianti, Y., & Tiara, O. (2023). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Ramah Anak di Sekolah Inklusi. *Murhum : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 4(2), 272–284. <https://doi.org/10.37985/murhum.v4i2.236>
- Jalali, A., Ezzatei, E., Hadadian-Chaghaei, F., Rahmani, S., Naghibzadeh, A., & Moradi, K. (2025). Psychometric properties of the educational leadership scale for nursing students. *BMC Medical Education*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12909-025-07269-6>
- Kiikkilä, O. (n.d.). *Characteristics of Inclusive Leadership and Differences in Awareness and Attitudes*.
- Koo, M., & Yoo, J. (2025). Teachers' team innovativeness in TALIS 2018: An empirical and simulation study using glmmLasso for multilevel data. *Large-Scale Assessments in Education*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s40536-025-00254-x>
- Kunwar, R., & Adhikari, S. (2023). An exploration of the conceptualization, guiding principles, and theoretical perspectives of inclusive curriculum. *Journal of Contemporary Research in Social Sciences*, 5(1), 1–13. <https://doi.org/10.55214/26410249.v5i1.217>
- Maria Castelino, L., & Shinde, R. (2022). Google Scholar Citation: IJCSBE International

- Journal of Case Studies in Business, IT and Education (IJCSBE) A Refereed International Journal of Srinivas University. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education (IJCSBE)*, 6(2), 2581–6942. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7274439>
- Muslimin, I. (2023). Optimalisasi Mutu Pendidikan Islam Melalui Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Bingkai Kepemimpinan Dan Perilaku Kerja Yang Inklusif. *IHTIROM : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 115–137. <https://doi.org/10.70412/itr.v2i2.59>
- Nadia Noor, Muhammad Masood Khan, Muhammad Irfan, & Syed Muhammad Abbas Shah. (2024). Diversity Management Practices and Inclusive Work Environment: A Study of Employees Working in Banking and It Sectors. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*, 4(2), 298–316. <https://doi.org/10.58661/ijssse.v4i2.285>
- Noor, I. H., & Dartim, D. (2021). Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan Islam Yang Unggul. *Iseedu: Journal of Islamic Educational Thoughts and Practices*, 5(1), 68–84. <https://doi.org/10.23917/iseedu.v5i1.15993>
- Okolie, U. C., Omole, O. G., & Yakubu, A. (2021). Leadership and Effective Human Resource Management in Organization. *RUDN Journal of Public Administration*, 8(3), 277–296. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2021-8-3-277-296>
- Peng, M. Y. P., Cai, T., & Yue, X. (2025). Exploring the effect of transformation leadership on student generic skills: a moderated mediation model. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04406-w>
- Praditya, R. A. (2022). INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL, POLICY AND LAW (IJOSPL) Peran Mediasi Budaya Organisasi dalam Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Efektivitas Organisasi : A Mini Review. *International Journal of Social, Policy and Law*, 3(01), 29–34.
- Prasetyarini, A., Hidayat, N., Hikmat, M. H., & Suharyanto, S. (2025). Promoting a Positive School Climate Through Religious and Ethnic Diversity: A Qualitative Study in Indonesian Secondary Schools. *International Journal of Diversity in Education*, 25(2), 103–123. <https://doi.org/10.18848/2327-0020/CGP/v25i02/103-123>
- Safwan, S., Shaheen, F. A., Zaidi, S. J. A., & Siddiqui, S. (2025). Exploring determinants of teacher performance in karachi's private secondary schools: the roles of subject mastery, organizational leadership, experience, and communication skills. *Discover Education*, 4(1). <https://doi.org/10.1007/s44217-025-00682-5>
- Serang, S., Dwi Putra, D. A., & Kadir, A. (2024). YUME : Journal of Management Budaya

Organisasi Inklusif: Meningkatkan Keragaman Dan Kesetaraan Dalam Tempat Kerja. In *YUME : Journal of Management* (Vol. 7, Issue 2).

Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan (studi kasus pada pt. pandawa). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(9), 533–550.

Yunus, A. A. S. P., Hidayat, M. T., Djazilan, M. S., & Akhwani, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 5(5), 3625–3635. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v5i5.1419>

Yusuf, M. P., & Etikariena, A. (2023). Perilaku Kerja Inovatif Pada Perusahaan Rintisan: Peran Kepemimpinan Inklusif, Keamanan Psikologis, dan Pemberdayaan Psikologis. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 9(1), 101. <https://doi.org/10.22146/gamajop.78672>