

# MENJEMBATANI INKLUSI DAN KEBERLANJUTAN: TINJAUAN SISTEMATIS PRAKTIK KEPEMIMPINAN INKLUSIF DALAM LINGKUNGAN PENDIDIKAN

<sup>1</sup>Fifin Wildanah, <sup>2</sup>Teguh Triwiyanto, <sup>3</sup>Elya Indah Rahmawati,  
<sup>4</sup>Putri Ellen Gracia Risamasu,

Universitas Negeri Malang<sup>1,2,3</sup>, Universitas Cenderawasih<sup>4</sup>

E-mail: [fifin.wildanah.2501329@students.um.ac.id](mailto:fifin.wildanah.2501329@students.um.ac.id), [teguh.triwiyanto.fip@um.ac.id](mailto:teguh.triwiyanto.fip@um.ac.id),  
[elya.indah.2501329@student.um.ac.id](mailto:elya.indah.2501329@student.um.ac.id), [putriellenrisamasu@fkip.uncen.ac.id](mailto:putriellenrisamasu@fkip.uncen.ac.id)

## Abstract

*This research aims to identify and analyze the results of the latest research on inclusive leadership in various educational and organizational contexts. This study was conducted through a review of fifteen international articles published between 2020 and 2025. The analysis focuses on the dimensions of inclusive leadership, supporting and inhibiting factors, their impact on individuals and organizations, and the role of values and social context in shaping inclusive leadership practices. The method used is qualitative descriptive analysis with a thematic synthesis approach based on the findings of each article. Five main focus categories were found, namely: 1) dimensions and supporting factors of inclusive leadership, 2) the impact of inclusive leadership on individuals and organizations, 3) the influence of values, culture and social context, 4) implications for the quality of education and innovation, and 5) challenges and directions of future development. The results of the analysis show that inclusive leadership is proven to increase engagement, innovation, organizational commitment and learning quality. However, its implementation is still influenced by social context, patriarchal culture, and limited formal leadership training. This article concludes that inclusive leadership is not just a managerial style, but is also a moral philosophy oriented towards justice, participation and respect for diversity.*

**Keywords:** *Inclusive Leadership, Inclusion and Sustainable, Sustainable Education, Educational Settings.*

## Abstrak

*Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis hasil penelitian terkini tentang kepemimpinan inklusif dalam berbagai konteks pendidikan dan organisasi. Studi ini dilakukan melalui telaah terhadap lima belas artikel internasional yang diterbitkan antara tahun 2020 dan 2025. Analisis difokuskan pada dimensi kepemimpinan inklusif, faktor pendukung dan penghambat, dampaknya terhadap individu dan organisasi, serta peran nilai dan konteks sosial dalam membentuk praktik kepemimpinan inklusif. Metode yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif dengan pendekatan sintesis tematik berdasarkan temuan masing-masing artikel. Ditemukan lima kategori fokus utama, yaitu: 1) dimensi dan faktor pendukung kepemimpinan inklusif, 2) dampak inklusivitas terhadap individu dan organisasi, 3) pengaruh nilai, budaya, dan konteks sosial, 4) implikasi terhadap kualitas pendidikan dan inovasi, serta 5) tantangan dan arah pengembangan ke depan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif terbukti dapat meningkatkan keterlibatan, inovasi, komitmen organisasi, dan kualitas pembelajaran. Namun, implementasinya masih dipengaruhi oleh konteks sosial, budaya patriarki, dan terbatasnya pelatihan kepemimpinan formal. Artikel ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan inklusif bukan sekadar gaya manajerial, tetapi juga*

*merupakan filosofi moral yang berorientasi pada keadilan, partisipasi, dan penghormatan terhadap keberagaman.*

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan Inklusif, Inklusi dan Berkelanjutan, Pendidikan Berkelanjutan, Pengaturan Pendidikan.*

## **PENDAHULUAN**

Pendidikan inklusif dan keberlanjutan merupakan dua tujuan utama dalam agenda pendidikan global di abad ke-21. Perserikatan Bangsa-Bangsa melalui Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDG) 4 menekankan bahwa setiap negara harus menyediakan pendidikan yang bermutu, berkeadilan, dan inklusif bagi semua tanpa diskriminasi (UNESCO, 2024). Namun, implementasi pendidikan inklusif dan berkelanjutan di sekolah masih menghadapi berbagai tantangan kompleks terkait kepemimpinan, regulasi, sumber daya, budaya, dan kapasitas kelembagaan. Kepemimpinan sekolah merupakan variabel kunci dalam mewujudkan pendidikan inklusif yang berkelanjutan (Ainscow & Sandill, 2010). Kepemimpinan inklusif yang efektif tidak hanya menciptakan akses bagi semua siswa, tetapi juga menjaga mutu pendidikan, membangun iklim sekolah yang suportif, dan memastikan sistem sekolah dapat bertahan terhadap perubahan dan tekanan eksternal (Leithwood et al., 2020).

Menurut Laporan *Global Education Monitoring (GEM) UNESCO 2024*, meskipun akses ke sekolah telah meningkat secara global, lebih dari 250 juta anak dan remaja masih putus sekolah (UNESCO, 2024). Ketimpangan kesempatan ini secara konsisten disebabkan oleh faktor ekonomi, gender, disabilitas, geografi, dan konflik (UNESCO, 2024). Misalnya, siswa penyandang disabilitas seringkali tidak memiliki akses yang setara terhadap pendidikan berkualitas karena sekolah belum siap dalam hal infrastruktur, dukungan guru, dan kebijakan (Ainscow, 2022; Vlachou & Tsirantonaki, 2023). Literatur menunjukkan bahwa meskipun kebijakan inklusi telah ditetapkan di banyak negara, implementasinya seringkali lemah, terutama di sekolah-sekolah dengan sumber daya terbatas (Kilag et al., 2024). Hambatan seperti kurangnya dana, kurangnya pelatihan guru, definisi inklusi yang tidak jelas, dan resistensi budaya merupakan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kegagalan ini.

Kepemimpinan inklusif didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan dimana pemimpin secara aktif menciptakan lingkungan di mana semua individu merasa dihargai, diterima, didengarkan, dan diberi kesempatan yang adil untuk berkontribusi (Nembhard & Edmondson, 2006; Randel et al., 2018). Komponen-komponennya meliputi rasa memiliki, keunikan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keadilan, komunikasi terbuka, dan dukungan eksplisit bagi kelompok rentan (Setraksa et al., 2025; Vlachou & Tsirantonaki, 2023). Di sisi lain, sekolah berkelanjutan melibatkan tingkat keberlanjutan yang lebih luas: kualitas pendidikan (kualitas akademik), inklusi sosial, tata kelola/kelembagaan, keuangan, dan aspek lingkungan/jangka panjang (Tilbury & Wortman, 2008; Zhang et al., 2024). Kepemimpinan dalam konteks ini harus mampu menyeimbangkan capaian akademik, kesetaraan, dan penggunaan sumber daya yang efisien agar sekolah dapat terus berfungsi dengan baik dalam jangka panjang.

Beberapa studi empiris telah mengidentifikasi hubungan positif antara kepemimpinan inklusif dan berbagai capaian terkait keberlanjutan sekolah. Studi di Italia menemukan bahwa kepemimpinan inklusif berkorelasi kuat dengan peningkatan kualitas pembelajaran dan penciptaan iklim sekolah yang mendukung harapan tinggi dan budaya sekolah yang kondusif untuk pembelajaran (Crisol Moya et al., 2020a). Penelitian di Indonesia melaporkan bahwa alokasi anggaran untuk program inklusi memiliki korelasi positif dengan peningkatan kehadiran siswa dan penurunan angka putus sekolah. Namun, terdapat inkonsistensi dalam penyaluran dana dan keterbatasan otonomi anggaran yang menghambat implementasi penuh (Tukan & Susandi, 2025). Studi di Yunani menunjukkan bahwa pengetahuan, nilai, keyakinan, dan sikap pemimpin sekolah sangat penting dalam mendukung inklusi siswa penyandang disabilitas di sekolah umum sebagai salah satu aspek inklusi sosial yang secara tidak langsung berkontribusi pada keberlanjutan sekolah sebagai institusi yang adil dan inklusif (Vlachou & Tsirantonaki, 2023).

Meskipun studi-studi di atas menunjukkan bukti positif, masih terdapat sejumlah masalah dan kesenjangan penelitian yang signifikan. Berbagai studi menggunakan definisi yang berbeda-beda. Misalnya, studi LEI-Q di Italia menetapkan komponen-komponen yang sangat terstruktur dan valid – tetapi tidak semua studi menggunakan instrumen yang serupa, sehingga menyulitkan perbandingan (Crisol Moya et al., 2020a). Studi ini mengidentifikasi empat elemen utama: hubungan antar kolega, partisipasi, pengambilan keputusan, dan kecerdasan budaya sebagai komponen kepemimpinan inklusif di Thailand (Setraksa et al., 2025), tetapi konteks budaya yang berbeda dapat memengaruhi relevansi elemen-elemen ini. Studi di Filipina menunjukkan hambatan seperti keterbatasan sumber daya, resistensi terhadap perubahan dari guru atau staf non-akademik, bias budaya, dan kurangnya dukungan kebijakan pusat atau daerah (Kilag et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan inklusif dinyatakan secara normatif, implementasi nyata membutuhkan sistem pendukung yang kuat.

Berdasarkan uraian masalah di atas, penelitian tinjauan sistematis diperlukan untuk merangkum bukti empiris dan konseptual. Sintesis dari berbagai penelitian yang telah dilakukan diperlukan untuk memudahkan melihat praktik kepemimpinan inklusif mana yang efektif, dalam konteks apa, dan bagaimana kepemimpinan inklusif memengaruhi keberlanjutan sekolah. Penelitian ini akan berkontribusi pada literatur ilmiah dan membantu para pemangku kepentingan mencapai target inklusi dan keberlanjutan dalam pendidikan sesuai dengan SDG 4 dan SDG terkait lainnya. Tujuan umum penelitian ini adalah melakukan tinjauan pustaka sistematis untuk memahami, mensintesis, dan memetakan bukti tentang kepemimpinan inklusif dan keberlanjutan sekolah. Secara spesifik, penelitian ini mengidentifikasi dimensi dan faktor pendukung kepemimpinan inklusif, dampak kepemimpinan inklusif terhadap individu dan organisasi, peran nilai, budaya, dan konteks sosial, pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap inovasi, kualitas pendidikan, serta tantangan dan arah pengembangan di masa mendatang.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan observasi literatur sistematis (SLR) untuk mengidentifikasi tren dan perkembangan penelitian tentang kepemimpinan inklusif dalam literatur ilmiah. Metode ini memungkinkan proses pencarian, pemilihan, dan sintesis informasi dari berbagai studi untuk menjawab pertanyaan penelitian secara terstruktur dan terarah. Proses observasi dilakukan dengan mengacu pada pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis (PRISMA) 2020, yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan ketertelusuran selama proses peninjauan (Haddaway et al., 2022). Pedoman PRISMA mencakup daftar periksa dan diagram alir yang membantu penulis secara sistematis mengeksplorasi tahapan identifikasi, penyaringan, dan pemilihan studi yang memenuhi kriteria inklusi. Platform digital [https://estech.shinyapps.io/prisma\\_flowdiagram/](https://estech.shinyapps.io/prisma_flowdiagram/) (model PRISMA 2020) digunakan untuk menghasilkan diagram alir interaktif sesuai standar internasional.

Penelitian ini dirancang untuk menjawab lima pertanyaan utama, yaitu: dimensi dan faktor pendukung kepemimpinan inklusif, dampak kepemimpinan inklusif terhadap individu dan organisasi, peran nilai, budaya, dan konteks social, pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap inovasi dan mutu Pendidikan, serta tantangan dan arah pengembangan di masa mendatang. Pertanyaan-pertanyaan ini bertujuan untuk mengembangkan pemahaman yang komprehensif tentang praktik kepemimpinan inklusif dalam konteks lembaga pendidikan. Pencarian literatur yang komprehensif dilakukan dengan menggunakan basis data Scopus, yang dipilih karena cakupannya yang luas dan reputasinya sebagai basis data internasional yang bereputasi baik di bidang pendidikan. Strategi pencarian dikembangkan dengan menggunakan berbagai kata kunci, dengan mempertimbangkan terminologi dari paradigma tradisional dan kontemporer untuk mengidentifikasi semua literatur yang relevan.

("inclusive leadership" OR "equity-oriented leadership" OR "diversity leadership" OR "socially just leadership") AND ("school" OR "education" OR "educational institution" OR "primary education" OR "secondary education" OR "K-12 education" OR "sustainable school" OR "education for sustainable development" OR "sustainability in education" OR "green school" OR "ESD")

Gambar 1. Kata kunci kepemimpinan inklusif untuk keberlanjutan pendidikan

Proses telaah pustaka sistematis dalam penelitian ini dilakukan melalui empat tahap utama sesuai dengan pedoman PRISMA 2020, yaitu identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi. Setiap tahap dilakukan secara sistematis untuk memastikan ketertelusuran, validitas, dan objektivitas dalam memilih literatur yang relevan.

Tahap identifikasi diawali dengan penelusuran literatur menggunakan basis data Scopus sebagai sumber utama karena reputasinya yang luas dalam memuat publikasi internasional di bidang ilmu pendidikan. Kata kunci yang

digunakan disusun secara strategis dengan menggabungkan istilah-istilah utama menggunakan operator Boolean (AND, OR, NOT) untuk memperluas hasil pencarian. Selain itu, filter tambahan diterapkan untuk mempersempit hasil pencarian, termasuk rentang tahun publikasi 2020-2025, bidang studi ilmu sosial, jenis dokumen artikel jurnal, bahasa publikasi bahasa Inggris, dan artikel akses terbuka.

Pada tahap penyaringan, hasil pencarian duplikat dihilangkan untuk memastikan setiap artikel yang diulas bersifat unik. Selanjutnya, penyaringan dilakukan berdasarkan judul dan abstrak untuk mengevaluasi relevansi dengan topik penelitian mengenai kepemimpinan inklusif dalam konteks pendidikan. Kriteria eksklusi pada tahap ini meliputi: 1) artikel non-empiris (misalnya editorial, abstrak konferensi, atau buku teks), 2) penelitian yang tidak berfokus pada konteks kepemimpinan inklusif, dan 3) publikasi di luar bidang pendidikan atau organisasi. Hanya artikel yang memenuhi kriteria relevansi konseptual yang akan dilanjutkan ke tahap berikutnya.

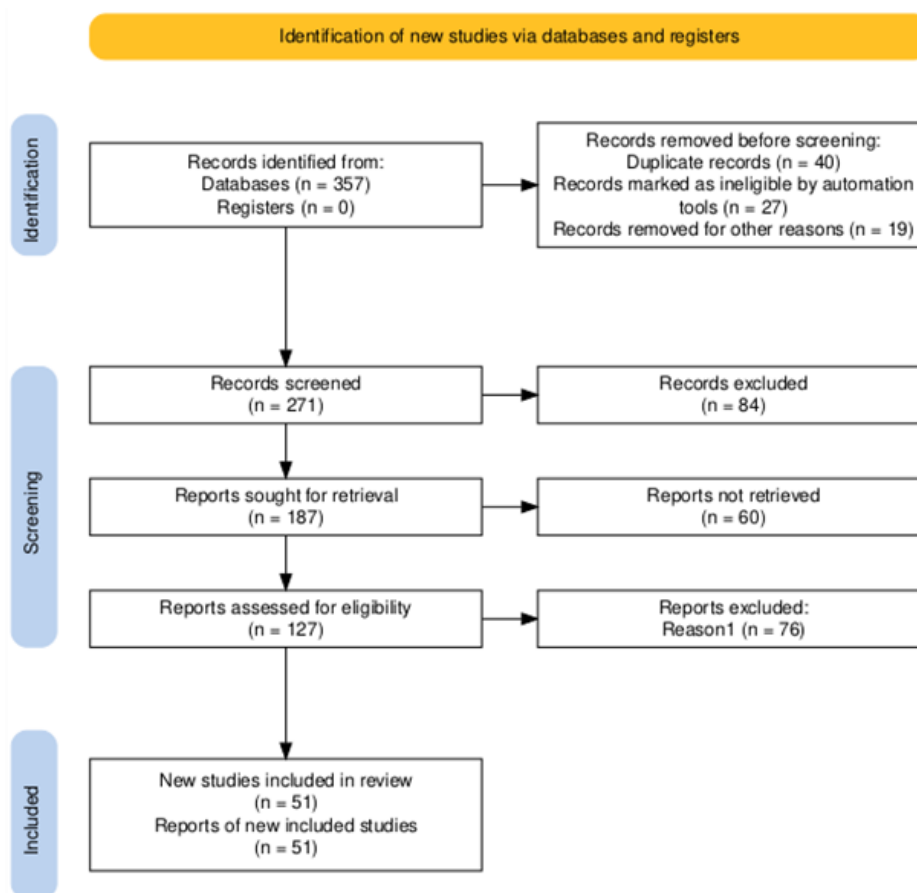
Tahap kelayakan dilakukan dengan meninjau keseluruhan teks artikel yang lolos penyaringan awal. Penilaian dilakukan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditentukan. Artikel dianggap layak apabila memenuhi persyaratan berikut: 1) membahas secara eksplisit konsep atau praktik kepemimpinan inklusif, 2) dipublikasikan dalam jurnal ilmiah bereputasi yang terindeks Scopus, dan 3) memberikan kontribusi empiris atau teoretis yang relevan dengan konteks pendidikan. Artikel yang tidak memenuhi kriteria ini dieliminasi dengan mencantumkan alasan pengecualiannya untuk menjaga transparansi proses.

Tahap terakhir adalah memasukkan semua artikel yang dianggap memenuhi syarat untuk analisis dan sintesis data. Artikel terpilih dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik untuk mengidentifikasi: 1) tren penelitian terkini, 2) tema dan dimensi kepemimpinan inklusif, 3) metodologi dominan yang digunakan, dan 4) kontribusi teoretis dan praktis terhadap bidang pendidikan. Hasil dari keempat tahap ini divisualisasikan dalam diagram alir PRISMA 2020, yang menggambarkan jumlah artikel di setiap tahap, mulai dari identifikasi hingga inklusi akhir. Diagram ini dibuat menggunakan platform interaktif PRISMA Flow Diagram Generator.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Proses penelusuran literatur sistematis menghasilkan 357 artikel dari berbagai data akademik dasar yang relevan dengan topik kepemimpinan inklusif untuk keberlanjutan pendidikan. Artikel-artikel tersebut mencakup periode publikasi 2020–2025 dan berfokus pada penelitian tentang kepemimpinan inklusif di lembaga pendidikan. Setelah melalui proses seleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi sesuai pedoman PRISMA 2020, diperoleh 51 artikel yang memenuhi persyaratan untuk penjelasan lebih lanjut. Proses seleksi ini divisualisasikan dalam diagram alir PRISMA, yang menggambarkan tahapan sistematis dari identifikasi hingga inklusi akhir artikel yang dianalisis.



Gambar 2. Diagram Alir PRISMA

Berdasarkan 51 artikel yang dikumpulkan, 15 artikel representatif disajikan dalam Tabel 1 untuk memberikan gambaran umum tentang karakteristik penelitian yang mencakup keberagaman metodologi, konteks dan fokus penelitian yang mendukung analisis kepemimpinan inklusif yang mencakup dimensi dan faktor pendukung kepemimpinan inklusif, dampak kepemimpinan inklusif terhadap individu dan organisasi, peran nilai, budaya dan konteks sosial, pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap inovasi dan kualitas pendidikan, tantangan dan arah pengembangan masa depan.

Tabel 1. Karakteristik Artikel yang Dianalisis dalam SLR Kepemimpinan Inklusif

Penulis	Tahun	Judul	Tujuan	Metode	Hasil
<b>Muhammad Ghafar, Anis Hidayatul Imtihanah, Jamaluddin Shiddiq, Hestu Wilujeng, Noor</b>	2025	Exploring women's leadership success in inclusive leadership in Islamic higher education: integrating Big Five	Mengintegrasikan dimensi Lima Ciri Kepribadian Besar dengan nilai-nilai Islam (Shiddiq, Amanah, Tabligh, dan Fathonah) untuk mengeksplorasi	Kuantitatif dengan metode survei. Analisis data menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Nilai-nilai Islam seperti Shiddiq (kejujuran) dan Amanah (dapat dipercaya) berpengaruh signifikan terhadap sifat-sifat kepribadian kehati-hatian dan keramahan, yang

<b>Zinatul Hamidah</b>		personality and Islamic values	faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan perempuan inklusif di lingkungan Pendidikan Tinggi Islam (IHE).	SEM) terhadap 111 responden (pemimpin dan pemangku kepentingan perempuan di tiga Pendidikan Tinggi Islam di Indonesia).	mendukung keberhasilan kepemimpinan inklusif perempuan, 2) Tabligh (komunikasi) juga berpengaruh positif terhadap kepribadian dan kepemimpinan, sedangkan Fathonah (kecerdasan) berpengaruh positif namun tidak signifikan, 3) Kepemimpinan inklusif mendorong pengambilan keputusan yang objektif dan transparan, 4) Penelitian ini menekankan pentingnya pelatihan kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam dan sifat-sifat kepribadian untuk memperkuat kepemimpinan perempuan dalam pendidikan tinggi Islam.
<b>Mads Pieter van Luttervelt, Clara Siboni Lund &amp; Anne Mette Kjeldsen</b>	2025	Dispersion of Distributed Leadership in Public Organizations: Can Inclusive Leadership Contribute to Diverse Employee Engagement in Leadership Activities?	Mengidentifikasi berbagai tingkat keterlibatan karyawan dalam kepemimpinan berdasarkan jenis kelamin dan senioritas, dan mengeksplorasi sejauh mana kepemimpinan inklusif berkontribusi terhadap keterlibatan semua karyawan dalam aktivitas kepemimpinan.	Survei cross-sectional guru sekolah menengah atas di Denmark (N = 1.132).	Guru perempuan lebih terlibat dalam kegiatan kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan dan hubungan, sementara guru laki-laki lebih terlibat dalam kegiatan administratif. Lebih lanjut, senioritas berkorelasi positif dengan keterlibatan dalam semua jenis kegiatan kepemimpinan, dan kepemimpinan inklusif mendukung distribusi kepemimpinan di antara semua karyawan. Temuan ini menyoroti bagaimana kepemimpinan inklusif dapat berkontribusi pada keterlibatan karyawan dalam memimpin organisasi publik, sehingga memastikan pemanfaatan sumber daya manusia yang lebih baik.
<b>Çağlar Çelik, Soner Polat, &amp; Emre Eren</b>	2024	The Relationship Between Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Inclusive Climate and	Menjelaskan bagaimana kepemimpinan inklusif memengaruhi perilaku kerja inovatif guru dengan memeriksa peran mediasi iklim inklusif dan	Kuantitatif dengan pendekatan survei. Data dikumpulkan dari 364 guru di sekolah negeri di wilayah Kocaeli, Turki. Analisis data menggunakan	Hasilnya menunjukkan dampak positif kepemimpinan inklusif terhadap perilaku kerja inovatif. Namun, dampak ini dimediasi oleh adanya iklim inklusif dan komitmen emosional yang tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa

		Emotional Commitment	komitmen emosional di sekolah umum Turki.	Pemodelan Persamaan Struktural Kuadrat Terkecil Parsial.	meskipun kepemimpinan inklusif diperlukan untuk mendorong inovasi, kombinasi lingkungan yang suportif secara emosional dan beragam secara inklusiflah yang benar-benar meningkatkan perilaku inovatif di kalangan guru. Pendekatan komprehensif ini tidak hanya mendukung kapasitas inovatif individu tetapi juga berkontribusi pada iklim pendidikan yang lebih dinamis dan kreatif.
<b>Chelsea P., Tracy Bronson</b>	2024	Leaders' Social and Disability Justice Drive to Cultivate Inclusive Schooling	Untuk memahami keyakinan dan pengalaman pribadi administrator pendidikan khusus terkait dengan keadilan sosial dan kesetaraan disabilitas, dan bagaimana nilai-nilai ini membentuk komitmen dan praktik kepemimpinan mereka dalam menciptakan sekolah yang inklusif dan adil secara sosial.	Penelitian kualitatif menggunakan pendekatan studi naratif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam. Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik dan analisis isi.	Tiga faktor kunci membentuk dorongan para pemimpin untuk memperjuangkan keadilan sosial dan disabilitas: 1) pengalaman pribadi keluarga dengan individu penyandang disabilitas; 2) peristiwa penting dalam karier yang menumbuhkan kesadaran akan keadilan sosial; dan 3) komitmen untuk mempersiapkan siswa menghadapi kehidupan dalam masyarakat yang inklusif. Studi ini menegaskan bahwa para pemimpin di tingkat distrik memiliki peran kunci dalam menghapus praktik-praktik eksklusif dan membangun budaya sekolah yang adil dan inklusif.
<b>Rachel Verheijen-Tiemstra, Anje Ros, Marc Vermeulen, dan Rob F. Poell</b>	2024	Fostering collaboration through inclusive leadership: Exploring the behaviour of childcare and school leaders in Dutch child centres	Menjelajahi apakah model teoritis kepemimpinan inklusif dapat digunakan untuk mengidentifikasi perilaku kepemimpinan inklusif pada pemimpin sekolah dan pemimpin layanan anak yang bekerja bersama di pusat-pusat anak di Belanda.	Pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus ganda digunakan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam. Data dianalisis menggunakan analisis isi kualitatif deduktif dan induktif.	Model teoretis kepemimpinan inklusif telah terbukti relevan dalam menginterpretasikan perilaku pemimpin sekolah dan pengasuhan anak dalam konteks kolaborasi interprofesional. Perilaku kepemimpinan yang mendorong rasa memiliki lebih sering muncul daripada perilaku yang menghargai keunikan. Perilaku yang tidak positif (non-inklusif) ditemukan menghambat kolaborasi dan menciptakan pesan yang kontradiktif bagi staf.



					Studi ini memperluas model teoretis dengan memasukkan model peran dan perilaku yang tidak positif ke dalam interpretasi perilaku kepemimpinan inklusif.
<b>Rachel Verheijen-Tiemstra, Anje Ros, Marc Vermeulen, &amp; Rob F. Poell</b>	2024	Strengthening inclusive leadership: insights from a professional development programme for school and childcare leaders	Menentukan bagaimana partisipasi pemimpin sekolah dan pemimpin penitipan anak dalam program pengembangan profesional (PDP) berkontribusi terhadap peningkatan perilaku kepemimpinan inklusif (ILB).	Metode campuran dengan triangulasi data kualitatif dan kuantitatif. Analisis kuantitatif menggunakan uji Wilcoxon signed-rank; analisis kualitatif menggunakan Atlas.ti dengan beberapa siklus pengkodean.	Partisipasi dalam PDP meningkatkan kesadaran dan penerapan perilaku kepemimpinan inklusif. Peningkatan signifikan terlihat dalam tiga aspek ILB: 1) pengorganisasian partisipasi dan berbagi informasi; 2) mendorong kontribusi yang beragam dalam lingkungan yang aman; dan 3) membantu staf berkontribusi sepenuhnya. Pembelajaran kolektif, partisipasi berpasangan, dan refleksi diri (melalui catatan pembelajaran dan wawancara reflektif) terbukti menjadi elemen penting dalam pengembangan profesional peserta. Peserta menunjukkan jalur pembelajaran unik yang disesuaikan dengan kebutuhan dan konteks masing-masing.
<b>Mads Pieter van Luttervelt</b>	2024	(In)Credibly Inclusive? A Panel Study on Inclusive Leadership, Leader Credibility, and Inclusive Climate	Memeriksa hubungan antara perubahan perilaku kepemimpinan inklusif dan perubahan persepsi iklim inklusif di sekolah menengah atas Denmark, dan menguji apakah kredibilitas pemimpin memoderasi hubungan ini.	Pendekatan kuantitatif dengan desain panel longitudinal digunakan. Analisis menggunakan regresi panel dengan efek tetap dan menguji interaksi antara kepemimpinan inklusif dan kredibilitas pemimpin.	Ditemukan hubungan positif yang signifikan antara perubahan kepemimpinan inklusif dan peningkatan iklim inklusif (H1 diterima). Kredibilitas pemimpin tidak memoderasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan iklim inklusif (H2 ditolak). Hasil ini mendukung generalisasi bahwa kepemimpinan inklusif memainkan peran penting dalam menciptakan iklim kerja inklusif di organisasi publik, bahkan dalam konteks dengan keragaman rendah seperti sekolah-sekolah di Denmark.
<b>Linda Dennehy, Kevin Cahill, &amp; Joseph A. Moynihan</b>	2024	Inclusionary Leadership: Perspectives, Experiences and Perceptions of Principals Leading	Menjelajahi pengalaman, praktik, dan persepsi kepala sekolah dasar di Irlandia yang memimpin kelas autisme dalam	Pendekatan kualitatif menggunakan wawancara semi-terstruktur dengan 15 kepala sekolah dasar yang memimpin	Kepala sekolah menunjukkan gaya kepemimpinan yang konsisten dengan kepemimpinan inklusif, termasuk kepemimpinan terdistribusi,

		Autism Classes in Irish Primary Schools	konteks sekolah umum. Studi ini bertujuan untuk memahami bagaimana kepala sekolah menafsirkan dan menerapkan kepemimpinan inklusif dalam praktik sehari-hari mereka.	kelas autisme. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan analisis tematik reflektif.	kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan instruksional. Sikap positif terhadap inklusi memainkan peran penting dalam cara kepala sekolah memandang dan menerapkan kepemimpinan mereka. Sebuah konsep baru, "Kepemimpinan Inklusif", muncul dari penelitian ini, yang menggambarkan kepemimpinan inklusif sebagai perjalanan berkelanjutan, bukan tujuan akhir. Temuan ini memiliki implikasi bagi siswa, kepala sekolah, komunitas sekolah, dan pembuat kebijakan dalam memperkuat kepemimpinan untuk inklusi.
<b>Beatriz Barrero Fernández, María José León Guerrero, Francisco D. Fernández-Martín, José Luís Arco Tirado, &amp; Rubén Moreno Arrebola</b>	2023	What do school management teams do to make their schools inclusive?	Menjelaskan tindakan yang diambil oleh tim manajemen sekolah untuk mempromosikan inklusi dan pembelajaran bagi semua siswa dari perspektif guru dan anggota tim manajemen, dan menilai apakah inisiatif ini dipengaruhi oleh lingkungan sekolah, tingkat pendidikan, dan posisi staf sekolah.	Pendekatan kuantitatif deskriptif (desain ex post facto) menggunakan kuesioner LEI-Q – Equipo Docente. Analisis menggunakan analisis faktor konfirmatori dan regresi nonparametrik.	Tim manajemen sekolah telah mengambil langkah-langkah konkret untuk memajukan pendidikan inklusif, terutama dalam mengelola proses pembelajaran dan pengembangan profesional guru, dibandingkan dengan membangun komunitas sekolah yang inklusif. Langkah-langkah yang paling menonjol meliputi mendorong partisipasi masyarakat, melibatkan keluarga, dan menciptakan iklim sekolah yang aman. Tingkat implementasi bervariasi tergantung pada jenjang pendidikan (lebih tinggi di sekolah dasar), lokasi sekolah (lebih tinggi di distrik dengan tingkat sosial ekonomi tinggi), dan posisi staf (guru memiliki pandangan yang lebih positif daripada kepala sekolah).
<b>Emilio Crisol-Moya, Carmen del Carmen López-López, dan María José</b>	2022	Inclusive Leadership from the Family Perspective in Compulsory Education	Menjelaskan, melalui perspektif inklusif, tindakan dan inisiatif yang dilaksanakan untuk meningkatkan	Desain deskriptif-eksploratif dengan fokus kuantitatif cross-sectional. Sampel: 25 sekolah (sekolah negeri, N = 18, dan	Tindakan yang diambil mendorong pengembangan budaya sekolah yang menempatkan keluarga sebagai kuncinya. Beberapa langkah yang diterapkan berfokus

<b>León-Guerrero</b>			perhatian terhadap keberagaman oleh tim kepemimpinan sekolah, dari perspektif keluarga.	sekolah charter, N = 7) dengan 631 keluarga.	pada penghormatan terhadap beragam kebutuhan siswa dan komunitas pendidikan untuk mendorong iklim sekolah yang inklusif. Namun, sekolah juga harus menyadarkan keluarga akan pentingnya dan manfaatnya, serta mendorong partisipasi siswa dan komunitas pendidikan di sekolah.
<b>Adeniji A. Antonia, Matthew A. Oluwatoyin, Olawande Tomike, Ogueyungbo O. Opeyemi, &amp; Ohunakin Folakemi</b>	2022	Inclusive Leadership and Organisational Commitment: A Focus on the Role of Women	Meneliti peran perempuan dalam mempromosikan kepemimpinan inklusif dan komitmen organisasi di Nigeria, di mana stereotip gender masih kuat dalam struktur sosial dan pekerjaan.	Pendekatan kualitatif konseptual dengan metode naratif berdasarkan tinjauan pustaka. Studi ini mengkaji lebih dari 30 literatur ilmiah terkait kepemimpinan inklusif, komitmen organisasi, dan peran gender di Nigeria.	Kepemimpinan inklusif memainkan peran krusial dalam meningkatkan komitmen organisasi, keterlibatan karyawan, dan inovasi. Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan inklusif meliputi budaya inklusif, komunikasi terbuka, dan menghindari favoritisme. Perempuan berkontribusi signifikan terhadap etika organisasi, inovasi, dan kesetaraan gender. Hambatan struktural seperti budaya patriarki dan "glass ceiling" masih menghambat partisipasi perempuan dalam posisi kepemimpinan. Para penulis menekankan pentingnya mengubah pola pikir perempuan agar lebih percaya diri dan menjadi panutan dalam kepemimpinan.
<b>María del Carmen López-López, María José León Guerrero, dan Emilio Crisol-Moya</b>	2021	Inclusive Leadership of School Management from the View of Families: Construction and Validation of LEI-Q	Mengembangkan dan memvalidasi kuesioner "Memimpin Pendidikan Inklusif di Sekolah Wajib Belajar – Keluarga (LEI-Q-Families)", yang bertujuan untuk menilai sejauh mana kepemimpinan sekolah mendukung pendidikan inklusif dari perspektif keluarga siswa.	Menggunakan Kuantitatif (validasi psikometri). Teknik Analisis: Validasi isi oleh 7 pakar, Analisis Faktor Eksploratori (EFA), Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) dengan M-PLUS, dan reliabilitas dengan Cronbach's Alpha dan metode split-half.	Instrumen LEI-Q-Families terbukti valid dan reliabel dengan dua dimensi utama: 1) Keterbukaan terhadap Komunitas dan 2) Sekolah sebagai Ruang Inklusif. Hasil EFA dan CFA menunjukkan model dua faktor dengan kesesuaian yang baik (RMSEA = 0,058; CFI = 0,903; TLI = 0,895). Reliabilitasnya tinggi: total Cronbach's Alpha = 0,944; Faktor 1 = 0,897; Faktor 2 = 0,920. Keluarga dari sekolah charter menilai praktik kepemimpinan inklusif lebih tinggi daripada keluarga dari sekolah negeri. Hasil menunjukkan bahwa

					partisipasi keluarga memainkan peran penting dalam memperkuat budaya inklusif di sekolah.
<b>Inmaculada Gómez-Hurtado, René Valdés, Inmaculada González-Falcón, Felipe Jiménez Vargas</b>	2021	Inclusive Leadership: Good Managerial Practices to Address Cultural Diversity in Schools	Mengeksplorasi praktik manajerial yang baik dalam mengelola keberagaman budaya di sekolah dengan pendekatan kepemimpinan inklusif, dan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan kepemimpinan inklusif dan proses manajemen keberagaman budaya di sekolah-sekolah Spanyol dan Chili.	Pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus ganda di enam sekolah. Instrumen: wawancara mendalam, observasi partisipan, dan analisis dokumen. Analisis data: induktif menggunakan Atlas.ti dan triangulasi peneliti.	Empat dimensi utama praktik kepemimpinan inklusif di sekolah telah diidentifikasi: 1) Membina kepemimpinan menengah dan informal, 2) Keterlibatan dalam manajemen keberagaman, 3) Pengembangan strategi organisasi berbasis kolaborasi, dan 4) Pengembangan budaya inklusi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memainkan peran krusial dalam menciptakan sekolah yang adil, kolaboratif, dan responsif terhadap keberagaman budaya.
<b>Edda Óskarsdótti, Verity Donnelly, Marcella Turner-Cmucha, Lani Florian</b>	2020	Inclusive School Leaders – Their Role in Raising the Achievement of All Learners	Mengembangkan model konseptual kepemimpinan sekolah inklusif berdasarkan kebijakan dan praktik pendidikan inklusif di negara-negara Eropa.	Jenis penelitian: Makalah konseptual/analisis kebijakan. Pendekatan: Analisis kebijakan dan tinjauan pustaka lintas negara.	Sebuah model ekosistem kepemimpinan sekolah inklusif dikembangkan yang mengintegrasikan tiga teori utama: Kepemimpinan transformasional, Kepemimpinan terdistribusi, dan Kepemimpinan instruksional. Model ini menekankan tiga fungsi utama kepemimpinan: Penetapan arah, Pengembangan sumber daya manusia, dan Pengembangan organisasi. Proyek SISL menemukan bahwa efektivitas kepemimpinan inklusif bergantung pada tiga faktor kunci: Akses, Otonomi, dan Akuntabilitas.
<b>Emilio Crisol Moya, Tiziana Molonia, María Jesús Caurcel Cara</b>	2020	Inclusive Leadership and Education Quality: Adaptation and Validation of the Questionnaire “Inclusive Leadership in Schools” (LEI-	Mengadaptasi dan memvalidasi instrumen “Kepemimpinan Inklusif di Sekolah” (LEI-Q) yang dikembangkan di Spanyol agar sesuai dengan	Jenis penelitian: Kuantitatif (validasi instrumen psikometrik). Sampel: 293 guru dari 8 sekolah di Messina, Italia, dan 928 orang tua. Instrumen: Kuesioner LEI-Q versi Italia untuk	Hasilnya menunjukkan bahwa instrumen ini cocok digunakan di Italia untuk mengukur kepemimpinan inklusif di sekolah. Studi ini menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan inklusif diperkirakan paling efektif melalui dampaknya terhadap

---

Q) to the Italian Context	konteks pendidikan Italia.	guru dan keluarga, skala Likert 4 poin.	peningkatan kualitas pengajaran dan pembelajaran serta pembinaan iklim dan budaya sekolah yang kondusif yang menekankan harapan tinggi dan pendidikan berkualitas.
---------------------------	----------------------------	---	--

---

### **Dimensi dan Faktor Pendukung Kepemimpinan Inklusif**

Kepemimpinan inklusif adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan, kolaborasi yang setara, serta komunikasi terbuka dan saling menghormati. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator yang menciptakan ruang aman bagi setiap individu untuk berpartisipasi dan menyampaikan gagasan. Kepemimpinan inklusif bertujuan untuk membangun lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, di mana perbedaan latar belakang, pandangan, dan kemampuan justru menjadi kekuatan untuk mencapai tujuan bersama.

Salah satu faktor penting yang mendukung praktik kepemimpinan inklusif adalah landasan nilai-nilai agama dan etika. Dalam konteks pendidikan Islam, misalnya, prinsip-prinsip Shiddiq (kejujuran), Amanah (tanggung jawab), Tabligh (kemampuan menyampaikan kebenaran), dan Fathonah (kecerdasan dan kebijaksanaan) merupakan landasan moral bagi para pemimpin. Nilai-nilai inilah yang membentuk karakter pemimpin yang adil, terbuka, dan amanah, sehingga tercipta budaya organisasi yang inklusif. Selain itu, organisasi yang bebas dari praktik favoritisme akan lebih mudah menumbuhkan rasa memiliki dan kepercayaan di antara para anggotanya, yang merupakan prasyarat untuk membangun kolaborasi yang sehat.

Faktor lain yang tak kalah penting adalah penerapan komunikasi dua arah dan transparansi dalam hubungan antara pemimpin dan staf. Komunikasi yang terbuka memungkinkan pertukaran ide dan umpan balik yang konstruktif, serta membantu para pemimpin memahami kebutuhan dan potensi setiap individu. Beberapa studi juga menegaskan bahwa pembelajaran reflektif dan pengembangan profesional berperan penting dalam memperkuat perilaku kepemimpinan yang inklusif. Melalui refleksi dan pelatihan yang berkelanjutan, para pemimpin dapat meningkatkan kesadaran diri, empati, dan kemampuan adaptif dalam menghadapi keberagaman dan dinamika organisasi yang terus berkembang.

### **Dampak Kepemimpinan Inklusif terhadap Individu dan Organisasi**

Kepemimpinan inklusif berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan dan komitmen emosional anggota organisasi, termasuk guru dan karyawan di lingkungan pendidikan. Pemimpin yang inklusif mampu menciptakan rasa dihargai dan diakui dalam diri setiap individu, sehingga mereka merasa memiliki tanggung jawab bersama atas keberhasilan organisasi. Kondisi ini berdampak langsung pada peningkatan motivasi kerja, kreativitas, dan inovasi dalam menjalankan tugas. Dengan menyediakan ruang

bagi setiap orang untuk berkontribusi, kepemimpinan inklusif tidak hanya memperkuat hubungan interpersonal, tetapi juga memperkaya proses pengambilan keputusan dengan beragam perspektif.

Dalam konteks sekolah, kepemimpinan inklusif mendorong terciptanya iklim kerja yang positif dan kolaboratif di antara guru, staf, dan siswa. Pemimpin yang mengedepankan prinsip inklusivitas akan memastikan bahwa setiap suara dalam komunitas pendidikan didengar dan dihargai. Pendekatan ini menumbuhkan rasa kebersamaan dan saling menghormati, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas kerja tim dan kualitas proses pembelajaran. Sekolah dengan kepemimpinan inklusif cenderung memiliki lingkungan yang lebih terbuka terhadap perubahan dan inovasi, karena semua anggota merasa memiliki kesempatan yang sama untuk berperan aktif dalam pengembangan sekolah.

Sementara itu, di sektor publik, kepemimpinan inklusif berkontribusi pada distribusi peran kepemimpinan yang lebih merata di antara karyawan, sehingga tanggung jawab tidak hanya terfokus pada satu individu atau kelompok tertentu. Hal ini menciptakan rasa kepemilikan bersama terhadap visi dan misi organisasi, sekaligus memperkuat solidaritas internal. Studi menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan inklusif berdampak positif pada komitmen dan retensi karyawan, karena mereka merasa diakui dan diperlakukan secara adil tanpa diskriminasi, termasuk bias gender. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, tetapi juga merupakan strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi.

### **Peran Nilai, Budaya, dan Konteks Sosial**

Kepemimpinan inklusif tidak dapat dipahami secara terpisah dari nilai-nilai budaya dan konteks sosial tempat kepemimpinan tersebut tumbuh dan diterapkan. Setiap masyarakat memiliki pandangan dan sistem nilai yang memengaruhi cara para pemimpin berinteraksi, mengambil keputusan, dan memperlakukan anggota organisasinya. Oleh karena itu, kepemimpinan inklusif bersifat kontekstual dan dinamis, beradaptasi dengan norma sosial, sistem kepercayaan, dan harapan masyarakat setempat. Dalam konteks global, pendekatan-pendekatan ini berkembang secara berbeda, tetapi tetap memiliki tujuan yang sama, yaitu menciptakan lingkungan kerja yang adil, partisipatif, dan menghargai keberagaman.

Di Eropa, praktik kepemimpinan inklusif sangat dipengaruhi oleh konsep kepemimpinan terdistribusi dan kepemimpinan transformasional. Para pemimpin berupaya mendistribusikan tanggung jawab dan wewenang secara merata, sehingga setiap individu memiliki kesempatan untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya kolaborasi, inovasi, dan pemberdayaan anggota tim sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja kolektif. Sementara itu, di negara-negara Asia seperti Indonesia dan Turki, kepemimpinan inklusif seringkali dipadukan dengan nilai-nilai spiritual dan budaya lokal. Prinsip-prinsip seperti gotong royong, kerukunan, dan nilai-nilai keagamaan menjadi pedoman moral dalam

membangun hubungan yang harmonis antara pemimpin dan anggota organisasi.

Sebaliknya, di banyak negara Afrika seperti Nigeria, kepemimpinan inklusif menghadapi tantangan besar yang bersumber dari struktur sosial dan budaya patriarki. Ketimpangan gender dan dominasi laki-laki dalam posisi kepemimpinan masih menjadi hambatan bagi partisipasi yang setara, terutama bagi perempuan. Namun, berbagai inisiatif pendidikan dan kebijakan kesetaraan mulai mendorong perubahan menuju budaya yang lebih inklusif. Dalam konteks pendidikan, keterlibatan keluarga dan masyarakat juga berperan penting dalam memperkuat nilai-nilai inklusivitas di sekolah. Kolaborasi antara sekolah, keluarga, dan masyarakat membantu membangun ekosistem pendidikan yang saling mendukung, terbuka terhadap perbedaan, dan berorientasi pada pengembangan potensi setiap individu.

### **Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Inovasi dan Kualitas Pendidikan**

Berbagai studi menunjukkan hubungan yang signifikan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku inovatif guru. Pemimpin yang mengutamakan prinsip inklusivitas menciptakan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi, kolaborasi, dan keterbukaan terhadap ide-ide baru. Dalam iklim seperti ini, guru merasa dihargai dan memiliki kebebasan untuk bereksperimen dalam proses pembelajaran tanpa takut gagal atau mendapat penilaian negatif. Rasa aman psikologis yang tumbuh dari kepemimpinan inklusif merupakan faktor penting yang memicu munculnya kreativitas dan inovasi dalam praktik pengajaran, sehingga berdampak positif pada kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Instrumen seperti Leadership for Equity and Inclusion Questionnaire (LEI-Q), yang dikembangkan dan divalidasi di Spanyol dan Italia, merupakan alat penting untuk mengukur sejauh mana kepemimpinan inklusif memengaruhi berbagai aspek dunia pendidikan. Hasil pengukuran melalui LEI-Q menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berkontribusi pada peningkatan kualitas pengajaran, memperkuat kolaborasi antar guru, dan membentuk budaya sekolah yang positif. Melalui kepemimpinan yang terbuka dan partisipatif, sekolah dapat menciptakan sistem kerja yang mendorong sinergi antar individu, di mana setiap anggota merasa memiliki peran strategis dalam mencapai tujuan bersama.

Lebih lanjut, kepemimpinan inklusif terbukti mampu meningkatkan kualitas pendidikan dengan memperkuat hubungan antara sekolah, keluarga, dan masyarakat. Partisipasi keluarga dalam proses pendidikan memperkaya perspektif pembelajaran dan memperkuat dukungan sosial bagi siswa. Selain itu, komunikasi lintas peran antara guru, staf, dan pihak eksternal seperti orang tua atau masyarakat sekitar membantu membangun jembatan kolaborasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu guru, tetapi juga menciptakan ekosistem pendidikan yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan potensi setiap siswa.

### **Tantangan dan Arah Pengembangan Masa Depan**

Kepemimpinan inklusif mengatasi berbagai tantangan yang menghambat implementasi optimalnya dalam berbagai konteks organisasi dan pendidikan. Salah satu tantangan utamanya adalah ketidaksetaraan gender dan kuatnya budaya patriarki, terutama di negara berkembang. Kondisi ini seringkali membatasi peran perempuan dalam posisi kepemimpinan dan menciptakan kesenjangan dalam partisipasi dan pengambilan keputusan. Selain itu, masih banyak calon pemimpin sekolah atau organisasi yang belum memiliki pemahaman memadai tentang konsep kepemimpinan inklusif. Minimnya pelatihan formal dan pelatihan berkelanjutan menyebabkan praktik kepemimpinan seringkali bersifat tradisional, hierarkis, dan belum sepenuhnya mengakomodasi nilai-nilai inklusivitas.

Tantangan lain yang sering muncul adalah kesenjangan antara kebijakan dan praktik inklusif di lapangan. Meskipun banyak organisasi dan lembaga pendidikan memiliki kebijakan yang mendukung kesetaraan dan partisipasi, implementasinya belum konsisten. Faktor-faktor seperti resistensi terhadap perubahan, kurangnya dukungan kelembagaan, dan keterbatasan sumber daya seringkali menjadi hambatan. Akibatnya, nilai-nilai inklusif yang tertua dalam dokumen kebijakan belum sepenuhnya tercermin dalam budaya organisasi dan perilaku sehari-hari para pemimpin dan anggota organisasi. Hal ini menunjukkan perlunya penerapan strategi yang lebih komprehensif agar kebijakan inklusif benar-benar memberikan dampak nyata.

Berbagai studi merekomendasikan langkah-langkah strategis untuk memperkuat praktik kepemimpinan inklusif. Pertama, penting untuk mengintegrasikan pelatihan kepemimpinan inklusif ke dalam program pengembangan profesional bagi calon pemimpin dan pemimpin yang sudah ada. Kedua, pendekatan kolaboratif dan reflektif perlu diperkuat agar para pemimpin mampu belajar dari pengalaman, membangun empati, dan meningkatkan kesadaran akan keberagaman. Ketiga, kepemimpinan berbasis nilai dan empati harus menjadi fondasi utama dalam membangun sistem dan organisasi pendidikan yang adil, partisipatif, dan berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif bukan hanya konsep normatif, tetapi juga praktik nyata yang menumbuhkan rasa keadilan dan kebersamaan di setiap jenjang organisasi.

## **PEMBAHASAN**

### **Dimensi dan Faktor Pendukung Kepemimpinan Inklusif**

Salah satu temuan utama yang konsisten di hampir semua penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif bukan sekadar pendekatan manajerial, tetapi juga merupakan sikap dan perilaku kepemimpinan yang menumbuhkan rasa saling percaya, komunikasi terbuka, dan penghormatan terhadap keberagaman individu. Kepemimpinan inklusif menekankan pentingnya hubungan antarmanusia dan kerja sama tim, di mana setiap individu merasa dihargai dan memiliki kontribusi yang berarti bagi tujuan organisasi (Nishii & Mayer, 2009). Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan



inklusif dipandang sebagai mekanisme penting untuk membangun lingkungan sekolah yang aman, partisipatif, dan berkeadilan sosial (Ryan, 2013). Dengan demikian, esensi kepemimpinan inklusif terletak pada kemampuan pemimpin untuk menciptakan kondisi psikologis yang mendukung kolaborasi dan keterlibatan semua pihak.

Dimensi pertama yang banyak disoroti adalah komunikasi terbuka dan transparansi. Perilaku kepemimpinan inklusif sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk membangun komunikasi dua arah yang paralel dengan staf dan komunitas pendidikan (Verheijen-Tiemstra et al., 2024a). Melalui kegiatan refleksi bersama, dialog profesional, dan pembelajaran kolektif dalam program pengembangan profesional, para pemimpin mampu meningkatkan kesadaran diri sekaligus memperluas pemahaman tentang nilai-nilai inklusif. Komunikasi yang terbuka juga menciptakan kepercayaan yang merupakan fondasi utama hubungan antar individu di lingkungan kerja (Carmeli et al., 2010). Oleh karena itu, komunikasi yang transparan bukan hanya sarana pertukaran informasi, tetapi juga sarana membangun rasa aman dan keadilan psikologis bagi seluruh anggota organisasi.

Dimensi kedua adalah partisipasi dan pemberdayaan kolektif. Penelitian di sekolah menengah atas di Denmark menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berperan penting dalam mendistribusikan tanggung jawab kepemimpinan kepada seluruh anggota organisasi, termasuk guru dan staf dengan berbagai tingkat senioritas (van Luttervelt et al., 2025). Pemimpin yang inklusif memberikan ruang bagi guru untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, yang pada gilirannya meningkatkan rasa kepemilikan terhadap kebijakan sekolah. Temuan ini memperkuat kepemimpinan bersama, yaitu bahwa distribusi peran kepemimpinan secara kolektif dapat memperkuat komitmen, efektivitas, dan inovasi organisasi (Pearce & Conger, 2002)

Lebih lanjut, faktor ketiga yang membantu memperkuat kepemimpinan inklusif adalah nilai-nilai agama dan etika pribadi. Di universitas-universitas Islam di Indonesia menunjukkan bahwa ada hubungan erat antara Lima Ciri Kepribadian Besar dan nilai-nilai Islam seperti Shiddiq (jujur), Amanah (dapat dipercaya), Tabligh (komunikatif), dan Fathonah (cerdas) (Ghafar et al., 2025). Nilai-nilai ini terbukti memperkuat aspek keramahan dan kehati-hatian dalam kepribadian pemimpin perempuan. Integrasi antara kepribadian dan nilai-nilai spiritual ini berperan dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan yang berorientasi pada keadilan, tanggung jawab moral, dan empati. Temuan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan berbasis nilai yang menekankan pentingnya spiritualitas dan kesadaran etika dalam membentuk perilaku kepemimpinan yang autentik dan inklusif (Fry & Kriger, 2009)

Faktor keempat adalah budaya organisasi yang mendukung keberagaman. Organisasi dengan budaya yang terbuka terhadap perbedaan gender, etnis, dan usia cenderung lebih berhasil dalam membangun iklim kerja yang inklusif (Antonia et al., 2022). Budaya inklusif memungkinkan individu dari berbagai latar belakang merasa diterima dan dihargai, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan produktivitas kerja. Namun, penelitian

ini juga menyoroti tantangan besar di negara-negara dengan sistem sosial patriarki, seperti Nigeria, di mana norma-norma budaya masih membatasi partisipasi perempuan dalam kepemimpinan. Hal ini sejalan dengan dimensi budaya nasional, seperti jarak kekuasaan dan maskulinitas, yang dapat memengaruhi cara individu memahami dan mengekspresikan peran kepemimpinan (Hofstede, 2011).

Dimensi terakhir yang sering diidentifikasi dalam literatur adalah refleksi dan pembelajaran berkelanjutan. Istilah "Kepemimpinan Inklusif" menggambarkan kepemimpinan inklusif sebagai perjalanan pembelajaran yang terus berkembang, bukan sekadar tujuan akhir. Pemimpin inklusif diharapkan mampu merefleksikan diri atas praktik mereka, belajar dari pengalaman, dan beradaptasi dengan dinamika sosial serta kebutuhan komunitas sekolah (Dennehy et al., 2024). Pemimpin seperti ini menunjukkan kesediaan untuk mendengarkan dan mengubah pendekatan berdasarkan umpan balik dari lingkungan (Khalili, 2017). Proses reflektif ini merupakan bagian penting dari siklus pengembangan profesional yang berorientasi pada peningkatan kapasitas pribadi dan organisasi.

Dari berbagai studi ini, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan kepemimpinan inklusif tidak hanya ditentukan oleh kemampuan manajerial, tetapi juga oleh integritas pribadi, kesadaran sosial, dan dukungan sistemik yang membentuk budaya organisasi yang inklusif. Pemimpin inklusif yang efektif tidak hanya mampu mengelola sumber daya manusia, tetapi juga menciptakan ruang aman bagi semua individu untuk berpartisipasi aktif. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif dapat dipahami sebagai kombinasi kompetensi profesional dan kualitas moral yang membangun keadilan, empati, dan kohesi sosial dalam organisasi (Nembhard & Edmondson, 2006).

### **Dampak Kepemimpinan Inklusif terhadap Individu dan Organisasi**

Berbagai studi internasional menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap kinerja individu, hubungan antar anggota organisasi, dan efektivitas kelembagaan. Kepemimpinan ini berperan dalam membentuk budaya organisasi yang suportif, menumbuhkan rasa memiliki, serta meningkatkan kolaborasi dan kreativitas di tempat kerja. Perilaku pemimpin yang inklusif menciptakan rasa aman psikologis, yaitu rasa aman psikologis yang memungkinkan anggota tim untuk mengungkapkan pendapat, berinovasi, dan berpartisipasi tanpa takut dihakimi (Nembhard & Edmondson, 2006) Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berfungsi sebagai katalisator bagi kesejahteraan psikologis serta produktivitas organisasi.

Dimensi pertama yang paling menonjol dalam dampak kepemimpinan inklusif adalah peningkatan keterlibatan dan komitmen individu terhadap organisasi. Kepemimpinan inklusif memperkuat rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi karena mereka merasa diakui, dihargai, dan memiliki peran yang berarti (Antonia et al., 2022). Keterlibatan semacam ini tidak hanya meningkatkan moral dan kepuasan kerja, tetapi juga secara signifikan mengurangi tingkat turnover intention. Hasil ini sejalan dengan yang menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh positif terhadap

loyalitas karyawan melalui mekanisme peningkatan kepercayaan dan keadilan organisasi (Javed et al., 2019). Selain itu, komunikasi yang terbuka, keadilan dalam pembagian tugas, dan penghargaan terhadap kontribusi individu memperkuat rasa memiliki di antara anggota organisasi (Carmeli et al., 2010). Dalam konteks pendidikan, komitmen guru terhadap lembaga juga meningkat ketika kepala sekolah menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan inklusif. Pemimpin yang inklusif memberikan ruang bagi guru untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, mendorong inovasi dalam pengajaran, dan memberikan dukungan emosional yang memfasilitasi pertumbuhan profesional. Hal ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang inklusif memperkuat ikatan emosional antara pemimpin dan anggota tim melalui partisipasi dan penghormatan terhadap perbedaan (Shore et al., 2018).

Aspek kedua adalah memperkuat kolaborasi dan mendistribusikan tanggung jawab kepemimpinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif mendorong penyebaran peran kepemimpinan di antara semua anggota organisasi (van Luttervelt et al., 2025). Dalam konteks sekolah menengah atas di Denmark, ditemukan bahwa guru perempuan lebih terlibat dalam kegiatan yang berorientasi pada hubungan interpersonal dan perubahan, sementara guru laki-laki lebih berfokus pada aspek administratif. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif membantu menyeimbangkan peran dan tanggung jawab berdasarkan kekuatan dan kapasitas individu, bukan berdasarkan stereotip gender. Konsep ini sejalan dengan gagasan kepemimpinan bersama, di mana tanggung jawab kepemimpinan tidak hanya dipegang oleh individu tertentu, tetapi didistribusikan di antara anggota tim untuk meningkatkan kolaborasi dan rasa kepemilikan bersama terhadap tujuan organisasi (Pearce & Conger, 2002). Di sisi lain, penelitian dalam konteks pendidikan menegaskan bahwa kepemimpinan inklusif memungkinkan terciptanya komunitas pembelajaran profesional, yang meningkatkan solidaritas, transparansi, dan efektivitas dalam pengambilan keputusan di sekolah (Ryan, 2013).

Dimensi ketiga yang juga penting adalah dampak kepemimpinan inklusif terhadap inovasi dan kreativitas individu. Kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh langsung terhadap Perilaku Kerja Inovatif guru di sekolah-sekolah Turki (Çelik et al., 2024). Pengaruh ini dimediasi oleh dua faktor kunci: iklim inklusif dan komitmen emosional. Artinya, pemimpin yang mampu membangun iklim kerja inklusif di mana setiap guru merasa diterima dan dihargai akan lebih berhasil dalam menumbuhkan motivasi intrinsik untuk berinovasi. Hasil ini konsisten dengan temuan yang menegaskan bahwa lingkungan kerja yang dipimpin secara inklusif memperkuat hubungan emosional dan kepercayaan antara pemimpin dan bawahan, yang pada gilirannya mendorong munculnya perilaku kreatif (Carmeli et al., 2010). Ketika anggota organisasi merasa aman secara psikologis, mereka lebih bersedia untuk mengajukan ide-ide baru dan mengambil risiko dalam menjalankan inovasi (Edmondson, 1999). Oleh karena itu, kepemimpinan inklusif tidak hanya berdampak pada hubungan sosial, tetapi juga merupakan

pendorong utama dalam membangun budaya organisasi yang kreatif dan adaptif.

Selain memperkuat hubungan internal, kepemimpinan inklusif juga terbukti mendorong kolaborasi lintas profesi dan lembaga. Penelitian di Belanda menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan inklusif berperan penting dalam memfasilitasi kolaborasi antara kepala sekolah dan pimpinan lembaga layanan anak (Verheijen-Tiemstra et al., 2024a). Pemimpin yang mampu menumbuhkan rasa kebersamaan (*belongingness*) antar tim lintas sektor berhasil menciptakan sinergi yang meningkatkan efektivitas layanan dan dukungan bagi anak. Studi ini menekankan bahwa kolaborasi yang sukses tidak hanya bergantung pada struktur organisasi, tetapi juga pada kualitas hubungan interpersonal yang dibangun di atas kepercayaan, keterbukaan, dan kesetaraan peran (Verheijen-Tiemstra et al., 2024b). Dalam konteks yang lebih luas, pola kepemimpinan seperti ini juga berkaitan dengan kepemimpinan interprofesional, yaitu kemampuan pemimpin untuk menjembatani kolaborasi antar profesi dalam mencapai tujuan sosial bersama (Reeves et al., 2018). Dengan demikian, kepemimpinan inklusif memiliki kontribusi strategis dalam meningkatkan sinergi lintas sektor dalam sistem pendidikan dan layanan publik.

Aspek lain yang menonjol dalam penelitian terbaru adalah dimensi keadilan sosial dan kesetaraan bagi penyandang disabilitas. Penelitian mengungkapkan bahwa para pemimpin pendidikan khusus yang memiliki pengalaman pribadi dengan individu penyandang disabilitas menunjukkan komitmen tinggi terhadap nilai-nilai sosial dan keadilan (Tracy-Bronson, 2024). Kepemimpinan mereka didorong oleh kesadaran moral untuk memperjuangkan kebijakan dan praktik pendidikan yang lebih inklusif bagi semua siswa, termasuk mereka yang berkebutuhan khusus. Hal ini mendukung pandangan yang menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif merupakan bentuk kepemimpinan berkeadilan sosial, yaitu kepemimpinan yang menolak praktik-praktik eksklusif dan memperjuangkan keadilan struktural dalam lingkungan pendidikan (Theoharis, 2007). Dengan demikian, dimensi keadilan sosial menjadi elemen penting yang memperluas makna kepemimpinan inklusif dari sekadar pendekatan manajerial menjadi gerakan moral dan etika untuk memperkuat hak asasi manusia dalam pendidikan.

Dari berbagai temuan ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan inklusif bukan hanya strategi administratif, tetapi juga instrumen transformatif yang meningkatkan kesejahteraan psikologis, keterlibatan emosional, dan kolaborasi profesional dalam organisasi. Pemimpin yang inklusif menciptakan lingkungan kerja yang adil, berempati, dan berorientasi pada partisipasi. Melalui pendekatan ini, organisasi tidak hanya memperoleh peningkatan kinerja, tetapi juga memperkuat modal sosial dan kepercayaan kolektif yang merupakan dasar keberlanjutan organisasi.

### **Pengaruh Nilai, Budaya, dan Konteks Sosial terhadap Implementasi Kepemimpinan Inklusif**

Salah satu temuan penting dari hasil tinjauan pustaka ini adalah bahwa efektivitas kepemimpinan inklusif sangat bergantung pada konteks sosial,

budaya, dan nilai-nilai lokal tempat kepemimpinan tersebut diimplementasikan. Perbedaan budaya antarnegara dapat memengaruhi orientasi kepemimpinan, persepsi kekuasaan, dan cara individu merespons keberagaman (Hofstede, 2011). Oleh karena itu, implementasi kepemimpinan inklusif tidak dapat dipisahkan dari kerangka sosial dan nilai-nilai yang ada di masyarakat. Dalam banyak kasus, keberhasilan praktik kepemimpinan inklusif muncul dari kemampuan pemimpin untuk mengadaptasi prinsip-prinsip inklusi dengan budaya lokal dan norma-norma sosial yang berlaku.

Dalam konteks Eropa, berbagai studi menunjukkan bahwa kebijakan pendidikan nasional memainkan peran utama dalam membentuk praktik kepemimpinan inklusif. Studi di Spanyol, Italia, dan Irlandia (Crisol Moya et al., 2020a; Dennehy et al., 2024; López-López et al., 2021) menegaskan bahwa kepemimpinan inklusif berkaitan erat dengan manajemen keberagaman dan kebijakan sekolah inklusif. Kepala sekolah di negara-negara ini tidak hanya bertindak sebagai administrator, tetapi juga sebagai agen sosial yang memastikan bahwa semua siswa, termasuk mereka yang berkebutuhan khusus atau berasal dari latar belakang minoritas, menerima kesempatan belajar yang sama. Penelitian di Irlandia memperkenalkan konsep Kepemimpinan Inklusif yang memandang kepemimpinan inklusif sebagai proses reflektif dan kolaboratif antara kepala sekolah, guru, dan keluarga siswa (Dennehy et al., 2024). Sementara itu, partisipasi keluarga dalam pengambilan keputusan pendidikan di Spanyol dan Italia merupakan indikator penting keberhasilan praktik kepemimpinan inklusif (Crisol Moya et al., 2020a; López-López et al., 2021). Sekolah yang membina kemitraan dengan orang tua menunjukkan tingkat partisipasi dan kesejahteraan siswa yang lebih tinggi. Selain itu, adaptasi instrumen LEI-Q (Leading Education Inclusive Questionnaire) di berbagai negara Eropa membuktikan bahwa konsep kepemimpinan inklusif dapat diukur secara empiris lintas konteks budaya (Crisol Moya et al., 2020a). Penggunaan instrumen ini memperkuat bukti bahwa kepemimpinan inklusif mencakup dimensi kognitif, afektif, dan sosial yang terwujud dalam praktik manajerial sekolah sehari-hari.

Dalam konteks Asia, dimensi spiritual dan moral memiliki peran yang lebih menonjol dalam membentuk perilaku kepemimpinan inklusif. Di Indonesia, integrasi antara nilai-nilai Islam dan kepribadian pemimpin perempuan memperkuat perilaku kepemimpinan inklusif di lingkungan pendidikan tinggi Islam (Ghafar et al., 2025). Nilai-nilai Shiddiq (kejujuran), Amanah (tanggung jawab), Tabligh (komunikasi), dan Fathonah (kecerdasan) membentuk dasar etika kepemimpinan yang menumbuhkan kepercayaan dan rasa hormat di antara para pengikut. Nilai spiritual ini tidak hanya memperkaya dimensi moral pemimpin, tetapi juga memperkuat kepribadian yang ramah dan teliti, yang merupakan pilar kepemimpinan yang efektif (Ghafar et al., 2025). Di sisi lain, di Turki, komitmen emosional disorot sebagai jembatan antara kepemimpinan inklusif dan inovasi guru (Çelik et al., 2024). Guru yang merasa dihargai secara emosional oleh pemimpinnya menunjukkan tingkat kreativitas dan motivasi yang lebih tinggi dalam mengembangkan strategi pembelajaran. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam budaya yang memiliki dimensi sosial kolektivistik seperti di Asia, hubungan emosional dan

nilai-nilai bersama merupakan faktor utama yang mendukung efektivitas kepemimpinan inklusif.

Dalam konteks Afrika, penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif menghadapi tantangan struktural yang lebih kompleks akibat norma sosial patriarki dan hierarki gender. Di Nigeria, budaya patriarki masih menempatkan laki-laki secara kuat sebagai figur otoriter dalam organisasi dan lembaga publik (Antonia et al., 2022). Dalam situasi seperti ini, kepemimpinan inklusif berfungsi ganda: sebagai strategi manajemen perubahan sosial sekaligus alat untuk memberdayakan perempuan di dunia kerja. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin perempuan yang mengadopsi gaya kepemimpinan inklusif mampu mendobrak batasan sosial—hambatan sosial yang menghalangi perempuan menduduki posisi strategis. Melalui komunikasi terbuka, empati, dan pemberdayaan staf, mereka menciptakan ruang partisipasi yang lebih luas bagi seluruh anggota organisasi, termasuk kelompok-kelompok yang terpinggirkan (Antonia et al., 2022). Dengan demikian, dalam konteks Afrika, kepemimpinan inklusif bukan hanya pendekatan manajerial, tetapi juga instrumen transformasi sosial yang mendorong kesetaraan gender dan keadilan organisasi.

Dimensi penting lainnya dalam membentuk efektivitas kepemimpinan inklusif adalah keterlibatan masyarakat dan keluarga dalam proses pendidikan. Beberapa studi di Eropa menunjukkan bahwa sekolah yang secara aktif melibatkan keluarga dalam perencanaan dan evaluasi pendidikan cenderung lebih berhasil menciptakan budaya inklusif yang berkelanjutan (Crisol-Moya et al., 2022; López-López et al., 2021). Dalam model ini, keluarga tidak hanya menjadi penerima layanan pendidikan, tetapi juga menjadi mitra strategis yang berkontribusi dalam pengambilan keputusan sekolah. Partisipasi orang tua memperkuat rasa kebersamaan di sekolah, meningkatkan komunikasi antara guru dan keluarga, serta mengurangi kesenjangan antara kebijakan dan praktik pendidikan di lapangan (Crisol-Moya et al., 2022). Pendekatan kolaboratif seperti ini menciptakan sistem dukungan sosial yang lebih kuat, yang berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan siswa dan efektivitas pembelajaran.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa nilai, budaya, dan konteks sosial memainkan berbagai peran dalam penerapan kepemimpinan inklusif. Di satu sisi, nilai-nilai lokal dan norma sosial dapat menjadi katalisator yang memperkuat praktik kepemimpinan inklusif, seperti yang terlihat dalam konteks Asia dan Eropa di mana nilai-nilai spiritual dan kolaboratif mendukung inklusivitas. Namun, di sisi lain, budaya dominan yang hierarkis dan eksklusif dapat menjadi hambatan dalam penerapan prinsip-prinsip kesetaraan dan partisipasi (Antonia et al., 2022; Hofstede, 2011). Oleh karena itu, pemimpin yang inklusif perlu memiliki kepekaan budaya untuk menyesuaikan pendekatannya dengan dinamika sosial dan nilai-nilai yang berlaku, sehingga dapat menciptakan keseimbangan antara nilai-nilai universal inklusi dan konteks lokal organisasi.

### **Kepemimpinan Inklusif dan Peningkatan Kualitas Pendidikan**

Berbagai studi menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki implikasi langsung terhadap peningkatan kualitas pendidikan, efektivitas pembelajaran, dan iklim kolaboratif di sekolah. Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai inklusif tidak hanya menciptakan lingkungan belajar yang aman dan suportif, tetapi juga memperkuat keterlibatan seluruh pemangku kepentingan pendidikan, termasuk guru, siswa, dan keluarga. Dalam konteks ini, kepemimpinan inklusif berperan sebagai katalisator transformasi pendidikan yang mendorong partisipasi, kesetaraan, dan keadilan sosial di lingkungan sekolah (Ryan, 2013).

Dalam konteks Italia, penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif yang diukur menggunakan instrumen Leading Inclusive Education Questionnaire (LEI-Q) memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas pengajaran dan penguatan iklim belajar yang kondusif (Crisol Moya et al., 2020a). Hasil penelitian ini menegaskan bahwa perilaku pemimpin inklusif, seperti kemampuan berkomunikasi secara empatik, mendistribusikan tanggung jawab, dan membangun kolaborasi antar guru, memiliki pengaruh positif terhadap motivasi guru dan keterlibatan siswa. LEI-Q juga membuktikan validitasnya sebagai alat ukur multidimensi yang mampu menilai sejauh mana para pemimpin sekolah menerapkan prinsip-prinsip inklusi dalam praktik sehari-hari. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif terbukti menjadi fondasi penting dalam mengembangkan lingkungan pendidikan yang berorientasi pada kolaborasi dan pembelajaran berkelanjutan.

Lebih lanjut, penelitian oleh (Gómez-Hurtado et al., 2021) yang dilakukan di Spanyol dan Chili mengidentifikasi empat praktik manajerial utama dalam mengelola keberagaman budaya melalui pendekatan kepemimpinan inklusif, yaitu: 1) mendorong kepemimpinan menengah dan informal, 2) meningkatkan keterlibatan aktif dalam manajemen keberagaman, 3) membangun strategi organisasi berbasis kolaborasi, dan 4) mengembangkan budaya sekolah yang inklusif. Keempat praktik ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan inklusif bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menyeimbangkan otonomi dan kolaborasi di antara warga sekolah. Dengan menyediakan ruang bagi guru untuk bertindak sebagai pemimpin menengah, kepala sekolah dapat memperluas jangkauan kepemimpinan mereka dan memperkuat rasa tanggung jawab kolektif mereka terhadap tujuan pendidikan inklusif. Temuan ini juga menunjukkan bahwa pengelolaan keberagaman budaya di sekolah multikultural membutuhkan gaya kepemimpinan yang dialogis dan kolaboratif (Gómez-Hurtado et al., 2021). Pemimpin yang mampu mengakomodasi perbedaan nilai, bahasa, dan latar belakang sosial siswa dapat menciptakan iklim belajar yang menghormati pluralitas dan memperkuat kohesi sosial. Hal ini sejalan dengan pandangan yang menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif merupakan bentuk konkret kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada partisipasi sosial, kolaborasi guru, dan peningkatan kapasitas belajar siswa (Leithwood et al., 2020).

Dalam perspektif kebijakan pendidikan internasional, dikembangkan sebuah model konseptual yang disebut “Ekosistem Kepemimpinan Sekolah

Inklusif” (Óskarsdóttir et al., 2020).. Model ini mengintegrasikan tiga pendekatan utama kepemimpinan pendidikan: kepemimpinan transformasional, terdistribusi, dan instruksional. Ketiga pendekatan ini disatukan melalui prinsip-prinsip akses, otonomi, dan akuntabilitas. Model ini menekankan bahwa kepemimpinan inklusif yang efektif hanya dapat berkembang jika sistem pendidikan menyediakan ruang bagi para pemimpin sekolah untuk mengambil keputusan secara otonom, dengan tetap menjaga akuntabilitas terhadap nilai-nilai keadilan dan kesetaraan. Dengan demikian, struktur kebijakan yang mendukung inklusi memainkan peran penting dalam memastikan keberlanjutan praktik kepemimpinan inklusif di tingkat sekolah (Óskarsdóttir et al., 2020).

Secara konseptual, temuan-temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki dampak strategis terhadap kualitas pendidikan melalui tiga jalur utama. Pertama, melalui peningkatan partisipasi dan kolaborasi di antara seluruh pemangku kepentingan, guru, siswa, keluarga, dan masyarakat yang memperkuat rasa kepemilikan terhadap proses pendidikan. Kedua, melalui pemberdayaan guru dan staf untuk berinovasi dalam metode pengajaran dan refleksi profesional yang berkelanjutan. Ketiga, melalui penguatan budaya sekolah yang menekankan nilai-nilai keadilan, empati, dan partisipasi aktif seluruh warga sekolah. Dalam kerangka ini, kepemimpinan inklusif tidak hanya menciptakan hasil akademik yang lebih baik, tetapi juga membangun ekosistem pendidikan yang berkelanjutan dan berkeadilan sosial (Crisol Moya et al., 2020b; Dennehy et al., 2024).

### **Tantangan, Kendala, dan Rekomendasi Pengembangan**

Meskipun berbagai studi menunjukkan manfaat signifikan kepemimpinan inklusif dalam meningkatkan kinerja organisasi dan mutu pendidikan, sejumlah tantangan struktural, budaya, dan kebijakan tetap menjadi hambatan utama implementasinya dalam berbagai konteks sosial dan geografis. Keberhasilan kepemimpinan inklusif tidak hanya ditentukan oleh kompetensi pemimpin, tetapi juga oleh ekosistem sosial dan budaya tempat kepemimpinan tersebut dijalankan (Ryan, 2013). Oleh karena itu, memahami hambatan yang muncul merupakan langkah penting untuk memperkuat strategi implementasi kepemimpinan inklusif secara berkelanjutan.

Salah satu hambatan yang paling menonjol adalah norma budaya patriarki dan stereotip gender yang masih mengakar kuat di banyak negara berkembang, terutama di Afrika dan Asia. Di Nigeria, budaya patriarki masih menempatkan laki-laki sebagai figur otoriter, sementara perempuan seringkali dianggap kurang kompeten untuk menduduki posisi kepemimpinan (Antonia et al., 2022). Kondisi ini menyebabkan terbentuknya fenomena glass ceiling, yaitu hambatan tak kasat mata yang membatasi mobilitas vertikal perempuan dalam organisasi, termasuk di sektor pendidikan dan pemerintahan. Di Indonesia juga menunjukkan pola serupa, di mana para pemimpin perempuan di universitas Islam menghadapi tantangan struktural yang mengharuskan mereka bernegosiasi antara nilai-nilai agama, sosial, dan profesional (Ghafar et al., 2025). Lebih lanjut, budaya hierarkis yang



menekankan jarak kekuasaan yang tinggi juga menghambat praktik kolaboratif yang merupakan esensi kepemimpinan inklusif (Hofstede, 2011). Dalam lingkungan seperti ini, keputusan seringkali bersifat top-down, dan ruang dialog bagi staf atau guru terbatas. Akibatnya, nilai-nilai partisipatif dan pemberdayaan yang mendasari kepemimpinan inklusif sulit diwujudkan secara optimal.

Tantangan kedua adalah kurangnya pemahaman konseptual dan pelatihan formal tentang kepemimpinan inklusif di kalangan kepala sekolah dan manajer pendidikan. Banyak pemimpin sekolah yang berperan dalam kelas inklusif di Irlandia belum menerima pelatihan sistematis dalam kepemimpinan berbasis inklusi (Dennehy et al., 2024). Akibatnya, banyak praktik kepemimpinan di lapangan masih reaktif dan intuitif, alih-alih merupakan hasil dari strategi yang terencana dengan baik. Dalam konteks pendidikan anak usia dini di Belanda, pelatihan kepemimpinan inklusif masih belum menjadi bagian integral dari program pengembangan profesional formal (Verheijen-Tiemstra et al., 2024b). Padahal, program pengembangan profesional berbasis refleksi dan kolaborasi telah terbukti meningkatkan kesadaran dan keterampilan para pemimpin dalam menerapkan prinsip-prinsip inklusif. Kondisi ini menunjukkan perlunya perancangan kebijakan pelatihan kepemimpinan yang lebih sistematis agar nilai-nilai inklusif benar-benar terinternalisasi dalam praktik manajerial sehari-hari.

Selain faktor individu dan budaya, kesenjangan antara kebijakan dan praktik di lapangan juga menjadi tantangan serius dalam penerapan kepemimpinan inklusif. Meskipun banyak negara telah mengadopsi kebijakan pendidikan inklusif di tingkat nasional, implementasinya di sekolah seringkali tidak efektif karena keterbatasan sumber daya, resistensi budaya, dan lemahnya dukungan sistemik (Dennehy et al., 2024; Verheijen-Tiemstra et al., 2024b). Kepala sekolah yang memimpin kelas inklusif seringkali menghadapi beban administratif yang tinggi dan kurangnya dukungan teknis dari pemerintah daerah (Dennehy et al., 2024). Sementara itu, di beberapa lembaga pendidikan anak di Belanda, meskipun kebijakan mendukung inklusi, implementasinya masih terhambat oleh kurangnya staf profesional terlatih dan ketidakselarasan antara visi kebijakan dan kebutuhan lapangan (Verheijen-Tiemstra et al., 2024b). Temuan ini memperkuat argumen bahwa kepemimpinan inklusif membutuhkan dukungan sistem yang konsisten, bukan hanya antusiasme para pemimpin individu.

Tantangan lain yang tak kalah penting adalah keterlibatan masyarakat dan keluarga yang masih belum optimal. Faktanya, penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi dengan orang tua dan masyarakat merupakan elemen kunci dalam membangun budaya inklusif yang berkelanjutan (Crisol Moya et al., 2020a; López-López et al., 2021). Banyak sekolah gagal memanfaatkan potensi partisipasi keluarga sebagai mitra strategis dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi program inklusif. Rendahnya keterlibatan masyarakat sering kali disebabkan oleh kurangnya komunikasi yang efektif antara sekolah dan keluarga, serta pandangan tradisional yang menempatkan orang tua hanya sebagai penerima keputusan sekolah, bukan sebagai kolaborator yang setara (Crisol-Moya et al., 2022). Faktanya, penelitian

mereka di Spanyol menunjukkan bahwa ketika sekolah membangun komunikasi terbuka dan melibatkan orang tua dalam pengambilan keputusan, tingkat keberhasilan program inklusif meningkat secara signifikan. Oleh karena itu, kepemimpinan inklusif seharusnya tidak hanya berfokus pada manajemen internal sekolah, tetapi juga membangun jaringan sosial eksternal yang kuat dengan masyarakat.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa tantangan utama dalam menerapkan kepemimpinan inklusif bersifat multidimensi, meliputi aspek budaya, struktural, kebijakan, dan partisipasi sosial. Kendala-kendala ini tidak dapat diatasi hanya melalui kebijakan normatif, tetapi membutuhkan strategi transformatif yang mencakup pelatihan berkelanjutan, pemberdayaan perempuan, reformasi kelembagaan, dan peningkatan kemitraan antara sekolah dan masyarakat. Dengan mengatasi tantangan-tantangan ini secara holistik, kepemimpinan inklusif berpotensi menjadi kekuatan strategis dalam menciptakan sistem pendidikan yang lebih adil, adaptif, dan berkelanjutan.

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil telaah lima belas artikel, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan inklusif merupakan katalis transformasional dalam organisasi pendidikan dan publik. Kepemimpinan ini tidak hanya berfungsi sebagai gaya manajerial, tetapi juga sebagai filosofi moral yang menumbuhkan nilai-nilai keadilan, keterlibatan, dan kolaborasi antaranggota organisasi. Berbagai studi menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan inovasi, komitmen, dan kinerja individu, sekaligus mendorong kolaborasi lintas jabatan dan profesi. Selain itu, kepemimpinan ini berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang menghargai keberagaman dan menjadi alat strategis dalam memperjuangkan keadilan sosial dan kesetaraan gender. Namun, implementasinya memerlukan dukungan sistemik yang kuat melalui pelatihan kepemimpinan yang berkelanjutan, kebijakan yang mendukung keberagaman, dan pergeseran paradigma dari model kepemimpinan hierarkis menjadi kolaboratif. Dengan memperkuat nilai-nilai empati, refleksi, dan partisipasi, kepemimpinan inklusif dapat menjadi fondasi bagi terciptanya organisasi pendidikan dan publik yang adil, adaptif, dan berorientasi pada kesejahteraan seluruh anggotanya..

Berdasarkan temuan lintas riset, terdapat sejumlah rekomendasi strategis yang dapat diimplementasikan untuk memperkuat praktik kepemimpinan inklusif dalam berbagai konteks pendidikan dan organisasi. Pertama, perlu mengintegrasikan pelatihan kepemimpinan inklusif ke dalam program pengembangan profesional bagi kepala sekolah dan manajer organisasi agar mereka memiliki kompetensi konseptual dan praktis dalam menerapkan nilai-nilai inklusif. Kedua, organisasi perlu mendorong kolaborasi lintas peran melalui pendekatan reflektif dan berbasis proyek, yang memungkinkan setiap anggota berkontribusi secara aktif dalam pengambilan keputusan. Ketiga, penting untuk menanamkan nilai-nilai etika dan spiritual dalam pelatihan kepemimpinan guna memperkuat dimensi moral, empati, dan tanggung jawab sosial para pemimpin. Keempat, peningkatan peran

perempuan dan kelompok minoritas dalam posisi strategis harus menjadi prioritas untuk menciptakan representasi yang adil dan memperkaya perspektif kepemimpinan. Terakhir, penguatan instrumen evaluasi empiris seperti Leading Inclusive Education Questionnaire (LEI-Q) diperlukan agar implementasi kepemimpinan inklusif dapat diukur secara objektif, terstandarisasi, dan berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ainscow, M. (2022). Making sense of inclusion and equity in education: A personal journey. In *The inclusion dialogue* (pp. 6–22). Routledge.
- Ainscow, M., & Sandill, A. (2010). Developing inclusive education systems: the role of organisational cultures and leadership. *International Journal of Inclusive Education*, *14*(4), 401–416. <https://doi.org/10.1080/13603110802504903>
- Antonia, A. A., Oluwatoyin, M. A., Tomike, O., Opeyemi, O. O., & Folakemi, O. (2022). Inclusive Leadership and Organisational Commitment: A Focus on the Role of Women. *WSEAS TRANSACTIONS ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT*, *18*, 1005–1011. <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.96>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, *22*(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Çelik, Ç., Polat, S., & Esen, E. (2024). The Relationship Between Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Inclusive Climate and Emotional Commitment. *Research in Educational Administration and Leadership*, *9*(3), 414–473. <https://doi.org/10.30828/real.1420668>
- Crisol Moya, E., Molonia, T., & Caurcel Cara, M. J. (2020a). Inclusive Leadership and Education Quality: Adaptation and Validation of the Questionnaire “Inclusive Leadership in Schools” (LEI-Q) to the Italian Context. *Sustainability*, *12*(13), 5375. <https://doi.org/10.3390/su12135375>
- Crisol Moya, E., Molonia, T., & Caurcel Cara, M. J. (2020b). Inclusive Leadership and Education Quality: Adaptation and Validation of the Questionnaire “Inclusive Leadership in Schools” (LEI-Q) to the Italian Context. *Sustainability*, *12*(13), 5375. <https://doi.org/10.3390/su12135375>
- Crisol-Moya, E., Romero-López, M. A., Burgos-García, A., & Sánchez-Hernández, Y. (2022). Inclusive Leadership From the Family Perspective in Compulsory Education. *Journal of New Approaches in Educational Research*, *11*(2), 226–245. <https://doi.org/10.7821/naer.2022.7.937>

- Dennehy, L., Cahill, K., & Moynihan, J. A. (2024). Inclusionary Leadership-Perspectives, Experiences and Perceptions of Principals Leading Autism Classes in Irish Primary Schools. *Societies*, 14(1), 4. <https://doi.org/10.3390/soc14010004>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Fry, L., & Kriger, M. (2009). Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Human Relations*, 62(11), 1667–1696. <https://doi.org/10.1177/0018726709346380>
- Ghafar, M., Imtihanah, A. H., Shiddiq, J., Wilujeng, H., & Hamidah, N. Z. (2025). Exploring women’s leadership success in inclusive leadership in Islamic higher education: integrating Big Five personality and Islamic values. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 14(4), 3009. <https://doi.org/10.11591/ijere.v14i4.33282>
- Gómez-Hurtado, I., Valdés, R., González-Falcón, I., & Jiménez Vargas, F. (2021). Inclusive Leadership: Good Managerial Practices to Address Cultural Diversity in Schools. *Social Inclusion*, 9(4), 69–80. <https://doi.org/10.17645/si.v9i4.4611>
- Haddaway, N. R., Page, M. J., Pritchard, C. C., & McGuinness, L. A. (2022). *PRISMA2020* : An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams, with interactivity for optimised digital transparency and Open Synthesis. *Campbell Systematic Reviews*, 18(2). <https://doi.org/10.1002/cl2.1230>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117–136. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>
- Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 1004–1015. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2016-0269>
- Kilag, O. K., Diano Jr, F., Bulilan, R., Allego, L., & Cañizares, M. C. (2024). Leadership strategies for building inclusive school communities: the challenges of managing diversity in schools. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRISE)*, 1(1), 92–100.

- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- López-López, M. del C., León Guerrero, M. J., & Crisol-Moya, E. (2021). Inclusive Leadership of School Management from the View of Families: Construction and Validation of LEI-Q. *Education Sciences*, 11(9), 511. <https://doi.org/10.3390/educsci11090511>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412–1426. <https://doi.org/10.1037/a0017190>
- Óskarsdóttir, E., Donnelly, V., Turner-Cmuchal, M., & Florian, L. (2020). Inclusive school leaders – their role in raising the achievement of all learners. *Journal of Educational Administration*, 58(5), 521–537. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2019-0190>
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage publications.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Reeves, S., Xyrichis, A., & Zwarenstein, M. (2018). Teamwork, collaboration, coordination, and networking: Why we need to distinguish between different types of interprofessional practice. *Journal of Interprofessional Care*, 32(1), 1–3. <https://doi.org/10.1080/13561820.2017.1400150>
- Ryan, J. (2013). Promoting inclusive leadership in diverse schools. In *International handbook of educational leadership and social (in) justice* (pp. 359–380). Springer.
- Setraksa, A., Phengsawat, W., & Pheasa, A. (2025). A STUDY OF THE COMPONENTS OF INCLUSIVE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS. *Journal of Social Science and Cultural*, 9(9), 208–221. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/JSC/article/view/287824>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>

- Theoharis, G. (2007). Social Justice Educational Leaders and Resistance: Toward a Theory of Social Justice Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 43(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X06293717>
- Tilbury, D., & Wortman, D. (2008). How is Community Education Contributing to Sustainability in Practice? *Applied Environmental Education & Communication*, 7(3), 83–93. <https://doi.org/10.1080/15330150802502171>
- Tracy-Bronson, C. P. (2024). Leaders' Social and Disability Justice Drive to Cultivate Inclusive Schooling. *Education Sciences*, 14(4), 424. <https://doi.org/10.3390/educsci14040424>
- Tukan, G. M. M., & Susandi, D. G. (2025). The Impact of Inclusive Education on School Performance: Managerial Perspectives and Financial Outcomes. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, 4(5), 7390–7396. <https://doi.org/10.56799/peshum.v4i5.10561>
- UNESCO. (2024). *Global Education Monitoring Report 2024: Ensuring inclusive and equitable quality education for all*.
- van Luttervelt, M. P., Lund, C. S., & Kjeldsen, A. M. (2025). Dispersion of Distributed Leadership in Public Organizations: Can Inclusive Leadership Contribute to Diverse Employee Engagement in Leadership Activities? *Public Performance & Management Review*, 48(5), 1053–1083. <https://doi.org/10.1080/15309576.2025.2507294>
- Verheijen-Tiemstra, R., Ros, A., Vermeulen, M., & Poell, R. F. (2024a). Fostering collaboration through inclusive leadership: Exploring the behaviour of childcare and school leaders in Dutch child centres. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432241227686>
- Verheijen-Tiemstra, R., Ros, A., Vermeulen, M., & Poell, R. F. (2024b). Strengthening inclusive leadership: insights from a professional development programme for school and childcare leaders. *Professional Development in Education*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/19415257.2024.2371842>
- Vlachou, A., & Tsirantonaki, S. S. (2023). The Importance of School Principals' Values towards the Inclusive Education of Disabled Students: Associations between Their Values and Knowledge, Beliefs, Attitudes and Practices. *Education Sciences*, 13(4), 360. <https://doi.org/10.3390/educsci13040360>
- Zhang, G., Chen, P., & Xu, S. (2024). Sustainability of Higher Education Institutions and Sustainable Leadership of Higher Education Teachers: A Literature Review-Based Exploration. *Journal of Educational and Social Research*, 14(3), 150. <https://doi.org/10.36941/jesr-2024-0063>