



Analisis Peran Kepemimpinan Inklusif berdasarkan Masa Kerja terhadap Kolaborasi dan Komunikasi di Sekolah

Mega Ade Kantari^{1*}, Putu Linda Agustini¹, Kikin Saradela¹, Lalu Muhaili¹, Lalu Hirwandi¹, Citra Lara¹

¹ Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Pascasarjana, Universitas Mataram, Indonesia.

DOI: [10.29303/jpap.v9i1.803](https://doi.org/10.29303/jpap.v9i1.803)

Sitasi: Mega Ade Kantari, Putu Linda Agustini, Kikin Saradela, Lalu Muhaili, Lalu Hirwandi, & Citra Lara. (2025). Analisis Peran Kepemimpinan Inklusif berdasarkan Masa Kerja terhadap Kolaborasi dan Komunikasi di Sekolah. *JPAP (Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan)*, 9(1), 18–24. <https://doi.org/10.29303/jpap.v9i1.803>

*Corresponding Author:

Mega Ade Kantari, Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Pascasarjana, Universitas Mataram, Indonesia
Email: megaade43@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan inklusif berdasarkan masa jabatan terhadap kolaborasi dan komunikasi di sekolah. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dan kuantitatif. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dimulai dari penyebaran link google form. Responden penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Masa Kerja 0-5 Tahun: Responden merasa perlu meningkatkan kemampuan dalam memimpin diskusi dan menyatukan pendapat tim, meskipun sudah mampu berperan dalam kolaborasi. 2) Masa Kerja 6-10 Tahun: Responden dapat membangun kebersamaan dan berkomunikasi dengan cukup baik, namun masih membutuhkan latihan lebih lanjut dalam menyusun komunikasi tertulis yang terstruktur. 3) Masa Kerja 10 Tahun ke Atas: Responden yang lebih berpengalaman menunjukkan kemampuan komunikasi dan kolaborasi yang lebih matang, namun masih perlu meningkatkan penggunaan data dalam pengambilan keputusan dan komunikasi tertulis.

Kata Kunci: Peran Kepemimpinan, Kepemimpinan Inklusif, Masa Kerja, Kolaborasi, Komunikasi di Sekolah.

Pendahuluan

Dalam suatu organisasi dan instruksi dibutuhkan pemimpin yang dapat merangkul dan memberikan arahan yang baik sesuai dengan tujuan. Lingkungan kerja yang baik memperhatikan setiap individu untuk terus dapat berkolaborasi dan menjalin komunikasi untuk terus dapat berkolaborasi dan menjalin komunikasi yang baik.

Lingkungan kerja saat ini menghadapi tantangan dalam membangun ruang lingkup yang mendukung keterlibatan serta partisipasi aktif dari individu. Dalam hal ini, kepemimpinan yang inklusif memegang peranan penting, tidak hanya dengan mengapresiasi keberagaman, tetapi juga dengan memfasilitasi sinergi

melalui kerja sama dan komunikasi yang efisien. Menurut Mustika et al. (2022) bahwa pemimpin yang bijaksana dapat melibatkan anggotanya dalam setiap Keputusan. Sehingga anggota ataupun staf dapat merasa dihargai dan pendapatnya didengarkan. Di lingkungan kerja, pendekatan kepemimpinan ini telah terbukti efektif dalam membangun hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan kepuasan karyawan, dan mendorong munculnya inovasi. Namun keberagaman yang ada tidak akan berjalan tanpa adanya kolaborasi dan komunikasi yang mendukung.

Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan inklusif menjadi salah satu pendekatan yang relevan. Dengan adanya kepemimpinan inklusif yang berpengaruh terhadap tercapainya tujuan pendidikan. Namun,

sebelum tercapai tujuan pendidikan perlu adanya kolaborasi yang kuat antara guru dan kepala sekolah dalam membangun suatu visi misi bersama. Kekompakan terjalin menjadi suatu faktor dalam keberhasilan mencapai tujuan yang diinginkan. Menjadi seorang pemimpin tidak hanya sekedar memimpin suatu organisasi, melainkan bagaimana cara seorang membimbing dan menerima segala saran masukan dan pendapat dalam menyusun suatu rencana pendidikan.

Kepemimpinan inklusif menumbuhkan lingkungan di mana bakat dan perspektif yang beragam, yang mengarah pada peningkatan keterlibatan, kepuasan dan kinerja karyawan. Penelitian telah menunjukkan bahwa ada korelasi yang kuat antara kepemimpinan inklusif dan keberhasilan proyek, dengan keterlibatan kerja yang memainkan peran sebagai penengah (Jalil, 2017). Selain itu, kesesuaian antara orang dan pekerjaan telah ditemukan untuk memoderasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan keterlibatan kerja, yang menekankan pentingnya menyalurkan keterampilan dan minat individu dengan persyaratan pekerjaan (Faliza et al., 2024; Jalil, 2017)

Menurut Nanti et al. (2022) komunikasi adalah kegiatan yang penting dalam sebuah lembaga pendidikan agar terlaksananya peran dan tanggungjawab masing-masing personal. Namun seringkali pemimpin tidak ingin mendengarkan masukan dari staf dan anggotanya sehingga keputusan hanya diambil oleh sebelah pihak. Sehingga kolaborasi antar guru dan kepala sekolah seperti menyusun rencana pembelajaran, mengadakan pelatihan bersama dalam rangka mengembangkan keterampilan guru, pengadaan kegiatan ekstrakurikuler serta pendampingan supervisi akademik sekolah berjalan tidak maksimal.

Meningkatkan komunikasi untuk menjalin kerja sama yang baik antara guru dan kepala sekolah. Komunikasi yang transparan dalam mengkoordinasi setiap kegiatan sekolah. Kepala sekolah bisa memberikan arahan dan bimbingan agar manajemen sekolah dapat berjalan dengan lancar. Menurut Banamtuan & Baun (2021) dalam penelitiannya, disampaikan bahwa semakin tinggi jabatan kepemimpinan yang diduduki seseorang dalam sebuah organisasi maka nilai dan bobot strategi dalam mengambil keputusan yang mengarah kepada hal-hal yang operasional. Komunikasi yang kurang baik dapat menyebabkan salah paham dan perspektif yang berbeda. Sehingga sangat penting untuk menjalin komunikasi dan mempererat aspek sosial. Banyak faktor mulai dari faktor eksternal yang menjadi tantangan bagi kepala sekolah dalam meningkatkan

kolaborasi dan komunikasi. Salah satunya adalah pengalaman kerja atau masa kerja.

Masa kerja menjadi faktor yang dapat mempengaruhi bagaimana seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik. Beberapa orang dengan masa kerja yang lama memiliki pengalaman kerja yang banyak dan luas. Mereka memiliki keahlian dalam menghadapi suatu masalah yang terjadi di sekitarnya. Karena mereka sudah terbiasa untuk menyelesaikan masalah dan tantangan serta memiliki relasi yang banyak untuk berbagai informasi. Namun, disisi lain memiliki kekurangan dalam hal gaya kepemimpinan yang menonton dan tidak ada perubahan. Sedangkan orang dengan masa kerja yang singkat, masih kurang dalam hal pengalaman sehingga pengelolaan dalam menyelesaikan masalah mungkin masih kesulitan. Namun sebaliknya, mereka memiliki semangat dan penguatan baru serta kepemimpinan yang lebih modern, untuk itu pentingnya penelitian ini dilakukan.

Jadi Masa kerja adalah pada setiap durasi waktu yang dilakukan yang dihabiskan seorang pegawai untuk bekerja di suatu perusahaan atau instansi. Panjangnya masa kerja karyawan dapat mencerminkan kualitas hubungan antara perusahaan dengan karyawan tersebut. Sementara itu untuk menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis, setiap pihak perlu meningkatkan rasa tanggung jawab, rasa memiliki, rasa keberanian dan rasa kewaspadaan. Dengan hubungan yang baik ini, karyawan dapat bekerja dengan tenang sehingga produktivitas mereka pun meningkat. Maka selaras dengan yang dikatakan Caitanya & Mansyur (2024) bahwa kepemimpinan inklusif merupakan gaya kepemimpinan yang melahirkan ruang untuk bertoleransi seperti menghormati dan mengakui keberagaman individu dalam suatu kelompok atau organisasi.

Adapun penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana peran kepemimpinan inklusif berdasarkan masa kerja berkontribusi terhadap keterampilan kolaborasi dan komunikasi di sekolah. Dengan memahami peran kepemimpinan inklusif dalam memperkuat dua aspek penting yaitu kolaborasi dan komunikasi antar kedua belah pihak.

Metode

Penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif karena penelitian ini merujuk pada bagaimana memahami kondisi secara komprehensif dalam membangun hubungan positif dan menghadapi tantangan dalam berorganisasi.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dimulai dari menyebarkan *link google form*. Penyebaran kuesioner dilakukan ke berbagai komunitas belajar dan satuan pendidikan

yang ada di Provinsi Nusa Tenggara Barat. Adapun sasaran responden adalah guru, kepala sekolah, dan pengawas.

Populasi pada penelitian ini adalah pegawai yang tersebar di wilayah 10 Kabupaten Kota Provinsi Nusa Tenggara Barat. Responden berasal dari berbagai level jabatan, yaitu guru, kepala sekolah, dan pengawas. Sedangkan sampel dari penelitian yang dilakukan terdiri dari 160 responden. Adapun metode pengambilan sampelnya adalah purposive sampling berdasarkan kriteria yang relevan dengan tujuan penelitian. Purposive sampling adalah salah satu cara dalam memilih sampel diantara beberapa populasi (Asrulla et al., 2023). Hal ini mencakup pegawai yang telah bekerja di bidang pendidikan atau instansi dengan masa kerja yang beragam, mulai dari 0-5 tahun, 6-10 tahun, dan di atas 10 tahun.

Penelitian ini difokuskan kepada dua aspek kepemimpinan yaitu kolaborasi dan komunikasi berdasarkan masa kerja. Adapun aspek keterampilan kolaborasi terdapat 18 pernyataan dan 1 pertanyaan terbuka, sedangkan aspek keterampilan komunikasi terdapat 20 pernyataan dan 1 pertanyaan terbuka. Kuesioner ini disusun untuk menggali pendapat responden tentang peran kepemimpinan. Skala pengukuran dalam instrumen penelitian ini adalah skala likert dengan empat tingkat pilihan, yaitu secara konsisten, biasanya, kadang-kadang, dan jarang. Selain itu, terdapat satu pertanyaan terbuka di masing-masing aspek untuk menggali pengetahuan, afektif, dan keterampilan dalam memperdalam keahlian kolaborasi dan komunikasi di tempat kerja.

Tabel: 1 Pedoman Penskoran Berdasarkan Skala Likert

Skor	Kategori	Deskripsi
1.00 - 1.75	Jarang	Masih jauh dari optimal; memerlukan pengembangan signifikan.
1.76 - 2.50	Kadang-Kadang	Cukup baik, namun masih perlu peningkatan pada beberapa aspek.
2.51 - 3.25	Biasanya	Sudah menunjukkan hasil yang baik; hanya memerlukan perbaikan minor untuk menjadi optimal.
3.26 - 4.00	Secara Konsisten	Sudah sangat optimal dan konsisten; maka tidak memerlukan banyak perkembangan.

Data yang didapatkan dari survei kepemimpinan atau kuesioner kemudian diolah dan dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Adapun tahapan analisis data sebagai berikut:

1. Pengkodean Data: Jawaban yang diperoleh diolah menjadi data numerik sesuai dengan skala likert yang digunakan.
2. Penyajian Data: Data yang diubah dalam bentuk numerik atau dikodekan kemudian ditampilkan dalam bentuk tabel dalam menginterpretasi jawaban responden.
3. Interpretasi Data: Data dari responden dianalisis untuk menemukan pola dan tendensi secara garis besar mengenai persepsi peran kepemimpinan berdasarkan masa kerja.
4. Pembahasan Temuan: Temuan dari kategori yang dianalisis kemudian dibandingkan dengan teori yang relevan, serta mengaitkan dengan masalah dan tantangan yang ditemukan dalam aspek kolaborasi dan komunikasi.

Dalam memastikan kualitas data, maka penelitian dilakukan validasi dan reliabilitas dengan langkah-langkah berikut:

- 1) Validitas Isi: Validitas isi dari kuesioner kemudian diuji dengan meminta ahli di bidang pendidikan untuk mengevaluasi kesesuaian dan keterkaitan setiap pernyataan dan pertanyaan dengan tujuan penelitian.
- 2) Reliabilitas: Realibilitas dari kuesioner pada penelitian ini diukur menggunakan Alpha Cronbach dengan aplikasi Microsoft Excel dalam melihat konsistensi internal dari instrumen penelitian. Adapun interpretasi nilai Alpha Cronbach berada di atas 0.7 maka menunjukkan bahwa instrumen memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil dan Pembahasan

Dalam penelitian yang telah dilakukan menggunakan metode purposive sampling. Menurut Sugiono (2017), menyatakan bahwa purposive sampling adalah teknik pengambilan sample berdasarkan karakteristik atau kriteria tertentu. Sehingga diperoleh 160 responden yang berasal dari berbagai jenjang pendidikan dan berlatar belakang sebagai guru, kepala sekolah, dan pengawas di Provinsi Nusa Tenggara Barat. Responden memiliki masa kerja yang bervariasi, dimulai dari 0 sampai 5 tahun, 6 sampai 10 tahun, hingga lebih dari sepuluh tahun. Hal ini memberikan gambaran yang cukup representatif dalam menganalisis peran kepemimpinan inklusif dalam beberapa aspek berdasarkan masa kerja di berbagai satuan pendidikan. Dalam penelitian ini terdapat 24% responden dengan masa kerja 0-5 tahun, 15% responden menjawab 6-10 tahun, dan 61% responden bekerja selama 10 tahun ke atas. Berikut data hasil survei berdasarkan aspek kolaborasi dan komunikasi disajikan pada tabel 1.

Tabel 2: Data Survei Persepsi Kepemimpinan

Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase
0-5 tahun	38	24%
6-10 tahun	24	15%
>10 tahun	98	61%

Tabel 3: Data Penskoran Peran Kepemimpinan

Masa Kerja	Skor	Aspek Kolaborasi	Skor	Aspek Komunikasi
0-5 tahun	3.15	Biasanya	3.28	Biasanya
6-10 tahun	3.43	Secara Konsisten	3.45	Secara Konsisten
>10 tahun	3.54	Secara Konsisten	3.71	Secara Konsisten

Berdasarkan tabel diatas, diketahui responden dengan masa kerja 0-5 tahun berada dalam kategori biasanya dalam kedua aspek, baik kolaborasi dan komunikasi. Hal ini berarti bahwa masa kerja atau pengalaman bekerja yang lebih singkat menunjukkan peran kepemimpinan inklusif sudah diterap dengan baik, namun perlu perbaikan kecil dalam pelaksanaannya. Adapun pada masa kerja 6-10 tahun dan 10 tahun ke atas menunjukkan bahwa semakin lama masa kerja maka peran kepemimpinan inklusif dilakukan secara konsisten baik dalam aspek kolaborasi dan komunikasi.

Berikut merupakan hasil analisis mendalam yang merujuk pada dua aspek dalam pola kepemimpinan di sekolah:

1. Keterampilan Berkolaborasi dan Berorganisasi

Pada aspek pertama, dari 160 responden diketahui dengan rata-rata 53% merasa bahwa mereka dapat berperan sebagai pemimpin di sekolah secara konsisten melakukan kolaborasi dengan cara menerima perbedaan pendapat atau perspektif dalam menghadapi masalah dan mampu membangun hubungan yang positif dengan rekan kerja. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Purnamaningtyas & Rahardja (2021) mengatakan bahwa pendekatan yang dalam kepemimpinan inklusif ialah dengan menerima anggota secara terbuka dan memberikan peluang untuk mengemukakan pendapat.

Tabel 4: Persentase Aspek Keterampilan Kolaborasi

Masa Kerja	Secara Konsisten	Biasanya	Kadang-Kadang	Jarang
0-5 tahun	33%	52%	13%	2%
6-10 tahun	50%	42%	7%	1%
>10 tahun	61%	31%	7%	1%

- a) Berdasarkan kategori masa kerja 0-5 tahun diantaranya terdapat 33% dari 38 responden yang merasa bahwa peran kepemimpinan konsisten dalam menghargai pendapat dan melibatkan anggota atau rekan kerja dalam memecahkan masalah di sekolah atau sebuah komunitas. Adapun yang menjawab dengan kategori biasanya ditemukan 52% atau lebih dari setengah responden sepakat bahwa masih perlu meningkatkan peran pemimpin sebagai manajer dalam membagi tupoksi atau tugas dari anggota dalam komunitas. Sedangkan dengan kategori kadang-kadang dengan persentase 13% berpendapat bahwa kemampuan responden untuk menilai situasi dan menentukan waktu untuk melakukan diskusi masih perlu dioptimalkan. Kemudian 2% dari masa kerja 0-5 tahun merasa bahwa jarang berperan dalam mendorong atau menginspirasi anggota atau rekan kerja lainnya dalam situasi tertentu dalam instansi atau komunitas.
- b) Berdasarkan kategori masa kerja 6-10 tahun ditemukan bahwa 50% atau setengah dari 24 responden sepakat bahwa secara konsisten dapat memotivasi dan penuh semangat dalam memengaruhi orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan. Kemudian 42% biasanya memiliki strategi yang terstruktur dalam membantu kelompok untuk berkolaborasi. Sedangkan 7% dari 24 responden menjawab kadang-kadang yang dimana keterampilan problem solving atau menyelesaikan konflik dalam kelompok masih kurang berpengalaman. Adapun 1% mengaku bahwa responden masih kesulitan dalam menerima masukan dari rekan kerjanya.
- c) Berdasarkan kategori masa kerja 10 tahun ke atas, lebih dari setengah responden yaitu 61% dari 98 responden merasa bahwa peran kepemimpinan mereka secara konsisten inklusif dan terbuka menerima keberagaman serta bersedia menggali ide-ide yang berbeda untuk menemukan solusi dalam memecahkan masalah. Adapun 31% responden menyatakan, biasanya jika dalam pengambilan keputusan belum sepenuhnya berdasarkan sumber informasi dan melibatkan tenaga ahli yang relevan untuk memperoleh hasil yang optimal. Sedangkan yang menjawab kadang-kadang sebanyak 7% masih perlu meningkatkan kemampuan berinteraksi atau melakukan pendekatan langsung dengan rekan kerja. Kemudian 1% atau sebagian kecil dari responden merasa jarang melibatkan orang lain

dalam berdiskusi dalam mencari solusi bersama.

Berdasarkan hasil survei terhadap 160 responden diketahui bahwa peran kepemimpinan inklusif secara umum menunjukkan bahwa mayoritas dengan masa kerja yang lebih singkat maupun 10 tahun ke atas merasa memiliki sikap yang inklusif dan kemampuan dalam menerima ide, pendapat, atau masukan dari rekan kerja dalam membangun hubungan yang positif. Adapun dalam kompetensi manajerial atau kemampuan dalam membagi tugas serta menentukan waktu berdiskusi masih perlu ditingkatkan untuk responden dengan masa kerja 0-5 tahun. Sedangkan responden dengan masa kerja yang lebih lama perlu meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan masalah dengan berbasis data atau sumber yang relevan. Dalam hal ini juga, menurut Bawon et al. (2023) untuk meningkatkan kepemimpinan inklusif maka perlu memperbaiki kualitas kinerja dengan pelatihan atau pengembangan diri.

Kemudian responden yang masa kerjanya di atas 10 tahun menunjukkan sikap kepemimpinan yang inklusif seiring bertambahnya pengetahuan dan pengalaman dalam dunia pendidikan. Hal ini dijelaskan pula dalam penelitian Ramdani et al. (2018), bahwa seseorang yang berpengalaman akan memberikan suatu perubahan dengan dasar yang dilandaskan hal-hal baik yang telah diperoleh sebelumnya. Namun dalam proses pengambilan keputusan yang melibatkan rekan kerja atau orang lain masih perlu ditingkatkan.

2. Keterampilan Komunikasi

Data responden pada aspek kedua terkait keterampilan berkomunikasi, dari 160 responden diketahui dengan rata-rata 57% atau lebih dari setengah responden secara konsisten menyukai proses diskusi yang terbuka dalam mencapai pemahaman bersama dalam diskusi. Efriyanti & Wahidy (2021) mengatakan bahwa komunikasi berfungsi untuk memungkinkan anggota kelompok dalam berbagi dan bertukar informasi serta menghubungkan anggota dalam kelompok yang terpisah dari anggota

lainnya. Sehingga hal ini sejalan dengan yang disampaikan Alfiyanto et al. (2021) menyampaikan bahwa komunikasi dapat meningkatkan rasa empati, dukungan positif, kebersamaan, dan penyelesaian masalah akan lebih cepat karena saling terbuka. Berikut persentase aspek keterampilan komunikasi:

Tabel 5: Persentase Aspek Keterampilan Komunikasi

Masa Kerja	Secara Konsisten	Biasanya	Kadang-Kadang	Jarang
0-5 tahun	41%	47%	10%	2%
6-10 tahun	51%	43%	6%	0%
>10 tahun	64%	30%	5%	1%

- a) Berdasarkan kategori masa kerja 0-5 tahun dari 38 responden yang diantaranya terdapat 41% yang merasa bahwa secara konsisten memberikan umpan balik yang jujur dan berlandaskan fakta atau data dan mampu menerima masukan dan kritik dengan pikiran yang terbuka. Kemudian 47% responden biasanya memiliki kemampuan dan kesadaran berkomunikasi untuk menghormati latar belakang budaya yang berbeda walaupun belum diterapkan secara optimal. Sedangkan responden menjawab kadang-kadang dengan persentase 10% karena merasa masih perlu belajar dalam memimpin diskusi dan menentukan tindakan yang tepat atau menentukan langkah-langkah yang akan diambil. Adapun 2% responden merasa belum mampu atau responden jarang memiliki kemampuan komunikasi dalam hal menyatukan pendapat dan menggerakkan rekan kerja atau kelompok untuk ikut terlibat di suatu kegiatan.
- b) Berdasarkan kategori masa kerja 6-10 tahun bahwa 51% dari 24 responden atau lebih dari setengahnya, merasa bahwa secara konsisten dapat berperan dalam membangun rasa kebersamaan dalam kelompok. Responden dapat berkomunikasi dengan terbuka dalam menyampaikan strategi atau tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan 43% responden memilih biasanya, di sini terlihat bahwa responden memiliki keterampilan berkomunikasi yang cukup memadai, hanya saja masih perlu latihan yang mendalam dalam menyusun kalimat yang dapat dipahami oleh anggota. Dikategori ketiga yaitu kadang-kadang sebanyak 6% responden merasa bahwa masih kurang memiliki kemampuan dalam berkomunikasi secara tertulis untuk menyampaikan tujuan atau informasi secara terstruktur.
- c) Berdasarkan kategori masa kerja 10 tahun ke atas diketahui 64% dari 98 responden atau mayoritas dari pegawai secara konsisten menyukai ruang diskusi yang sehat, sebagian besar mampu berinteraksi dengan rekan kerja

dengan latar belakang yang berbeda serta memastikan setiap anggota merasa dihargai dalam setiap proses pengambilan keputusan. Sedangkan kategori biasanya terdapat 30% responden merasa perlu meningkatkan komunikasi secara tertulis dalam meningkatkan kemampuan berkomunikasi yang lebih terstruktur. Adapun 5% responden merasa kadang-kadang sudah menyadari penting menggunakan data atau informasi yang relevan dalam menentukan tindakan dan mengambil keputusan namun belum dilakukan secara optimal. Kemudian responden dengan persentase 1% dengan jawaban jarang menunjukkan bahwa responden belum secara konsisten meningkatkan interaksi langsung dengan rekan atau anggota di tempat kerjanya.

Berdasarkan data di atas, maka responden berpendapat secara umum pada aspek komunikasi menunjukkan respon yang positif. Dengan masa kerja yang lama terlihat bahwa ada peningkatan kemampuan dalam menyampaikan informasi yang efektif serta mampu merangkul anggota atau rekan kerja dengan latar belakang yang berbeda untuk berdiskusi. Penelitian ini disampaikan juga oleh Bourke dan Espedido (2020) bahwa kepemimpinan inklusif menunjukkan pola pikir yang terbuka dan rasa ingin tahu yang mendalam, mendengarkan tanpa menghakimi dan berusaha memahami orang lain. Sedangkan dalam kategori masa kerja yang lebih singkat seperti 0-5 tahun mendapat kesulitan dalam memimpin ruang diskusi dan menggerakkan anggota untuk bekerja. Namun sebaliknya dengan masa kerja atau pengalaman yang lebih lama 6 tahun hingga 10 tahun ke atas cenderung memiliki kemampuan komunikasi yang lebih matang, walaupun ada ruang untuk memperbaiki diri terutama dalam hal membuat komunikasi tertulis dan pengambilan keputusan berdasarkan data yang relevan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terkait analisis ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan inklusif berdampak signifikan terhadap keterampilan kolaborasi dan komunikasi berdasarkan masa kerja responden yang beragam. Pemimpin inklusif mampu menghargai keberagaman, memfasilitasi diskusi terbuka, dan membangun hubungan yang positif, yang mendukung kolaborasi yang lebih efektif. Data yang diperoleh memberikan gambaran yang jelas mengenai bagaimana keterampilan kolaborasi dan komunikasi berkembang

seiring dengan pengalaman kerja dan tantangan yang dihadapi dalam organisasi. Adapun rincian sebagai berikut:

1. Masa Kerja 0-5 Tahun: Responden merasa perlu meningkatkan keterampilan dalam memimpin diskusi dan menyatukan pendapat tim, meskipun sudah mampu berperan dalam kolaborasi.
2. Masa Kerja 6-10 Tahun: Responden dapat membangun kebersamaan dan berkomunikasi dengan cukup baik, tetapi masih perlu latihan lebih lanjut dalam menyusun komunikasi tertulis yang terstruktur.
3. Masa Kerja 10 Tahun ke Atas: Responden yang lebih berpengalaman menunjukkan keterampilan komunikasi dan kolaborasi yang lebih matang, namun ada kebutuhan untuk meningkatkan penggunaan data dalam pengambilan keputusan dan komunikasi tertulis.

Tantangan utama yang dihadapi termasuk pengelolaan konflik dan komunikasi tertulis yang kurang optimal. Rekomendasi mencakup pelatihan pengelolaan konflik, peningkatan komunikasi tertulis, dan pemanfaatan data dalam pengambilan keputusan. Secara keseluruhan, kepemimpinan inklusif sangat penting untuk meningkatkan keterampilan kolaborasi dan komunikasi di tempat kerja.

Daftar Pustaka

- Alfiyanto, A., Riyadi, I., & Hidayati, F. (2021, December). Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri 23 Palembang. In *E-Prosidings Seminar Nasional Pendidikan Jurusan Tarbiyah FTIK IAIN Palangka Raya* (Vol. 1, No. 1).
- Asrulla, A., Risnita, R., Jailani, M. S., & Jeka, F. (2023). Populasi dan sampling (kuantitatif), serta pemilihan informan kunci (kualitatif) dalam pendekatan praktis. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 26320-26332.
- Banamtuan, M. F., & Baun, S. (2021). Kolaborasi Kepemimpinan Antara Kepala Sekolah Dan Komite Sekolah Dalam Pengembangan Sarana Dan Prasarana Di Smkn 1 Kupang. *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 14(1), 168-177.
- Bawon, J., Muttaqin, M. I., Tsaqila, Q., & Nisa, A. A. (2023). Kualitas Kinerja Kepemimpinan Kepala Sekolah:-. *Ainara Journal (Jurnal Penelitian dan PKM Bidang Ilmu Pendidikan)*, 4(3), 194-201.
- Bourke, J., & Espedido, A. (2020). *The Key to Inclusive Leadership. Harvard Business Review*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/355807489>.

- Caitanya, N. A. P., & Mansyur, A. (2024). Hubungan Kepemimpinan Inklusif, Keterlibatan Karyawan, Efikasi Diri terhadap Perilaku Kerja Inovatif. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(5), 4628-4641.
- Efriyanti, R., Arafat, Y., & Wahidy, A. (2021). Pengaruh Komunikasi Kepala Sekolah dan Supervisi Akademik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(1), 1317-1328.
- Faliza, N., Setiawan, R., & Agustina, W. (2024). *The Effect of Leadership Effectiveness and Islamic Work Motivation on Organization Performance with Islamic Work Ethics as a Moderating Variable*. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, Vol. 6, No. 1, hal. 409-425.
- Jalil, T. (2017). *Impact of inclusive leadership on project success with mediating role of work engagement and person job fit*. Unpublished Master Thesis, University of Science and Technology, hal. 1-45.
- Mustika, D., Anggraini, A., Hadi, A. E., Yulanda, D. N., Setianingsih, E., Sari, M. G., ... & Ramadhan, N. S. (2022). Konsep Kepemimpinan Demokratis dalam Membuat Keputusan di Lingkungan Sekolah. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 11139-11142.
- Nanti, S., Suryanti, L., Muharnis, M., & Demina, D. (2022). Komunikasi Efektif Kepala Sekolah sebagai Upaya untuk Menumbuhkan Motivasi Kerja Guru. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 14432-14437.
- Purnamaningtyas, S. D., & Rahardja, E. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Perilaku Inovatif Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi JawaTengah). *Diponegoro Journal of Management*, 10(4).
- Ramdani, Z., Amrullah, S., & Tae, L. F. (2018). Kolaborasi antara kepala sekolah, guru dan siswa dalam menciptakan sistem pendidikan yang berkualitas. In *National Conference on Educational Assessment and Ploicy*.