

**Pola Komunikasi Pemimpin dalam Mewujudkan
Organisasi Inklusif pada UKM Bela Diri
UIN Sunan Ampel Surabaya**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya,
guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu
Komunikasi (S.I.Kom)

Oleh
ENDAH S
NIM 04010522013



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
JURUSAN KOMUNIKASI
PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
2026

PERNYATAAN OTENTISITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ENDAH S
NIM : 04010522013
Prodi : Ilmu Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi berjudul **Pola Komunikasi Pemimpin dalam Mewujudkan Organisasi Inklusif pada UKM Bela Diri UIN Sunan Ampel Surabaya** adalah benar merupakan karya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya, dalam skripsi tersebut diberi tanda rujukan dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar dan ditemukan pelanggaran atas karya skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar yang saya terima dari skripsi tersebut.

Surabaya, 31 Maret 2026
Yang membuat pernyataan,



ENDAH S
04010522013

LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Nama : ENDAH S
NIM : 04010522013
Prodi : Ilmu Komunikasi
Judul Skripsi : Pola Komunikasi Pemimpin dalam
Mewujudkan Organisasi Inklusif pada UKM
Bela Diri UIN Sunan Ampel Surabaya

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 13 Maret 2026
Menyetujui Pembimbing,



Ariza Qurrata Ayun, M.Med. Kom
NIP. 199205202018012002

LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

**Pola Komunikasi Pemimpin dalam Mewujudkan Organisasi
Inklusif pada UKM Bela Diri UIN Sunan Ampel Surabaya**

SKRIPSI

Disusun Oleh
ENDAH S
04010522013

telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana Strata Satu
pada tanggal 31 Maret 2026
Tim Penguji

Penguji I



Ariza Qurrata Ayun, M.Med.Kom
NIP. 199205202018012002

Penguji II



Dr. Moch. Choirul Arif, S.Ag., M.Fil.I.
NIP. 197110171998031001

Penguji III



Dr. Nikmah Hadiati Salisah, S.Ip., M.Si
NIP. 197301141999032004

Penguji IV



Dr. Imam Maksum, S.Ag., M.Ag
NIP. 197306202006041001

Surabaya, 31 Maret 2026

Dekan,



Dr. Moch. Choirul Arif, S.Ag. M. Fil.I.
NIP. 197110171998031001

iii



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

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

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : ENDAH S
NIM : 04010522013
Fakultas/Jurusan : Fakultas Dakwah dan Komunikasi/Ilmu Komunikasi
E-mail address : endahsep26@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul :

Pola Komunikasi Pemimpin dalam Mewujudkan Organisasi Inklusif pada UKM Bela Diri UIN
Sunan Ampel Surabaya

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 31 Maret 2026

Penulis

ENDAH S

ABSTRAK **(Bahasa Indonesia)**

ENDAH S, 04010522013, 2026. Pola Komunikasi Pemimpin dalam Mewujudkan Organisasi Inklusif pada UKM Bela Diri UIN Sunan Ampel Surabaya.

Pola komunikasi pemimpin menjadi faktor penting dalam menciptakan organisasi yang inklusif, terutama dalam lingkungan yang memiliki keberagaman latar belakang anggota. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pola komunikasi pemimpin dalam mewujudkan organisasi inklusif pada UKM Bela Diri UIN Sunan Ampel Surabaya yang menaungi empat perguruan pencak silat berbeda. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi dengan informan sekaligus dokumentasi saat latihan gabungan.

Analisis data menggunakan pola komunikasi Y dari Joseph A. DeVito dan Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass menunjukkan bahwa pemimpin UKM Bela Diri berperan sebagai penghubung utama antaranggota dan antarperguruan, sehingga informasi tersampaikan secara terarah sekaligus membuka ruang partisipasi. Penerapan kepemimpinan transformasional melalui pembangunan visi bersama, motivasi, keterbukaan, dan perhatian pada kebutuhan individu mampu menciptakan lingkungan organisasi yang inklusif, meminimalisasi konflik, serta memperkuat solidaritas dan kerja sama.

Dari perspektif dakwah Islam, praktik komunikasi yang inklusif ini sejalan dengan nilai ukhuwah, keadilan, dan musyawarah dalam kehidupan sosial. Dengan demikian, pola komunikasi pemimpin berperan strategis dalam mewujudkan organisasi yang adaptif, harmonis, dan mampu mengelola keberagaman secara konstruktif di lingkungan UKM Bela Diri UIN Sunan Ampel Surabaya.

Kata kunci: Pola Komunikasi, Kepemimpinan Transformasional, Organisasi Inklusif, UKM Bela Diri, Komunikasi Organisasi.

ABSTRACT

(Bahasa Inggris)

ENDAH S, 04010522013, 2026. Leader Communication Patterns in Realizing an Inclusive Organization in the UKM Bela Diri UIN Sunan Ampel Surabaya.

Leader communication patterns are an important factor in creating an inclusive organization, especially within an environment that consists of members from diverse backgrounds. This study aims to analyze the communication patterns of leaders in realizing an inclusive organization within the UKM Bela Diri UIN Sunan Ampel Surabaya, which encompasses four different pencak silat schools. This research employs a qualitative approach with a descriptive method. Data collection techniques were conducted through in-depth interviews, observation, and documentation with informants, including documentation during joint training sessions.

Data analysis using the Y communication pattern concept from Joseph A. DeVito and Transformational Leadership Theory by Bernard M. Bass shows that the leader of UKM Bela Diri acts as the main connector among members and across schools, enabling information to be delivered in a directed manner while simultaneously opening space for participation. The application of transformational leadership through building a shared vision, motivation, openness, and attention to individual needs is able to create an inclusive organizational environment, minimize conflicts, and strengthen solidarity and cooperation.

From an Islamic da'wah perspective, this inclusive communication practice aligns with the values of ukhuwah (brotherhood), justice, and deliberation (musyawarah) in social life. Thus, the leader's communication pattern plays a strategic role in fostering an adaptive and harmonious organization capable of managing diversity constructively within the UKM Bela Diri UIN Sunan Ampel Surabaya.

Keywords: Communication Patterns, Transformational Leadership, Inclusive Organization, UKM Bela Diri, Organizational Communication.

ABSTRAK (Bahasa Arab)

إنداه س، 04010522013، 2026. أنماط التواصل القيادي في بناء منظمة شاملة في
جامعة سونان أمبيل الحكومية في (UKM) وحدة أنشطة الدفاع عن النفس الطلابية
سورابايا.

تُعد أنماط التواصل القيادي عاملاً حاسماً في بناء منظمة شاملة، لا سيما في بيئة تضم
أعضاءً من خلفيات متنوعة. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أنماط التواصل القيادي في بناء
جامعة سونان أمبيل (UKM) منظمة شاملة في وحدة أنشطة الدفاع عن النفس الطلابية
الحكومية في سورابايا، والتي تضم أربع مدارس مختلفة لفنون البينكاك سيالات. استخدمت
هذه الدراسة منهجاً نوعياً وصفيًا. شملت تقنيات جمع البيانات إجراء مقابلات معمقة،
والملاحظة، وتوثيق المعلومات مع المشاركين، بالإضافة إلى توثيق التدريبات المشتركة.

لجوزيف أ. ديفيتو ونظرية القيادة Y أظهر تحليل البيانات باستخدام نموذج التواصل
التحويلية لبرنارد م. باس أن قائد وحدة أنشطة الدفاع عن النفس الطلابية يعمل كحلقة وصل
أساسية بين الأعضاء وبين المدارس، مما يضمن إيصال المعلومات بشكل هادف مع إتاحة
المجال للمشاركة. إن تطبيق القيادة التحويلية من خلال بناء رؤية مشتركة، وتحفيز
الموظفين، وتشجيع الانفتاح، والاهتمام بالاحتياجات الفردية، يُمكن أن يُسهم في خلق بيئة
تنظيمية شاملة، والحد من النزاعات، وتعزيز التضامن والتعاون.

من منظور الدعوة الإسلامية، تتوافق هذه الممارسة التواصلية الشاملة مع قيم الأخوة
والعدل والحوار في الحياة الاجتماعية. ولذلك، تلعب أنماط التواصل لدى القائد دورًا
استراتيجيًا في بناء منظمة متناغمة وقادرة على التكيف، وقادرة على إدارة التنوع بشكل
في جامعة سونان أمبيل (UKM) بناءً داخل وحدة أنشطة الدفاع عن النفس الطلابية
الإسلامية الحكومية في سورابايا.

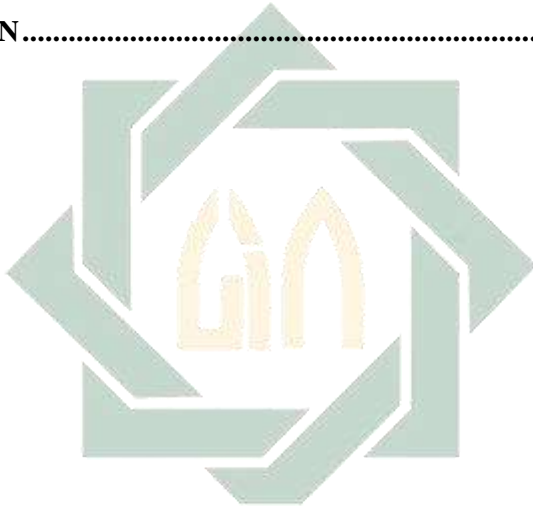
الكلمات المفتاحية: أنماط التواصل، القيادة التحويلية، المنظمة الشاملة، وحدة أنشطة الدفاع
عن النفس الطلابية، التواصل التنظيمي

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN OTENTISITAS SKRIPSI	v
ABSTRAK (Bahasa Indonesia)	vii
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR TRANSLITERASI.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
E. Definisi Konsep	9
1. Pola Komunikasi Pemimpin	9
2. Organisasi Inklusif	11
3. UKM Bela Diri UIN Sunan Ampel Surabaya	12
F. Sistematika Pembahasan.....	13
BAB II KAJIAN TEORETIK	14
A. Kajian Perspektif Teoretik.....	14
1. Komunikasi Pemimpin dalam Organisasi	14
2. Teori Kepemimpinan	17
B. Kajian Perspektif Dakwah Islam.....	20

C.	Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	21
BAB III	METODE PENELITIAN	27
A.	Pendekatan dan Jenis Penelitian	27
B.	Lokasi Penelitian.....	27
C.	Jenis dan Sumber Data	28
1.	Jenis Data Penelitian	28
2.	Sumber Data Penelitian	29
D.	Teknik Pengumpulan Data	29
E.	Teknik Analisis Data.....	31
1.	Reduksi Data.....	31
2.	Penyajian Data	31
3.	Penarikan Kesimpulan.....	32
F.	Teknik Validitas Data.....	32
BAB IV	PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA	34
A.	Gambaran Umum Subyek Penelitian	34
1.	Latar Belakang UKM Bela Diri UIN Sunan Ampel Surabaya	34
2.	Struktur Organisasi	35
3.	Logo Ukm Bela Diri	38
4.	Profil Informan	39
B.	Penyajian Data	41
1.	Proses komunikasi pemimpin dengan pengurus harian UKM Bela Diri.....	42
2.	Proses komunikasi dengan anggota UKM Bela Diri.....	47
C.	Analisis Data.....	51
1.	Perspektif Teoritik	51
2.	Perspektif Dakwah Islam.....	55
BAB V	PENUTUP	59
A.	Simpulan.....	59
B.	Rekomendasi.....	60

1.	Bagi UKM Bela Diri UIN Sunan Ampel Surabaya	60
2.	Bagi Pemimpin Organisasi Kemahasiswaan	60
3.	Bagi anggota UKM Bela Diri	60
4.	Bagi peneliti selanjutnya	60
C.	Keterbatasan Penelitian	61
DAFTAR PUSTAKA.....		62
LAMPIRAN.....		67



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Pola Komunikasi Organisasi.....	15
Tabel 2 Struktur Organisasi.....	35



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	21
Gambar 4.2 Logo UKM Bela Diri UINSA	39



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Zainal, Anwar Sadat, and Muh Askal Basir. "Peran Unit Kegiatan Mahasiswa Dalam Mengembangkan Minat Dan Bakat Mahasiswa Di Universitas Muhammadiyah Buton." *Jurnal Manajemen Dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)* 4, no. 4 (2022): 256–60. <https://doi.org/10.24036/jmiap.v4i4.493>.
- adnyana S.E., M.M, Dr. I Made. "Studi Kelayakan Bisnis." *Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS)* 1, no. 1 (2020): 1–218.
- "ANALYSIS OF COMMUNICATION PATTERNS IN STUDENT ORGANIZATION IN," n.d., 1–16.
- Aprina, Kiki, and Erni Suryani. "Peranan Komunikasi Antar Pribadi Dalam Menciptakan Harmonisasi Mahasiswa Fakultas Sospol Tingkat I Universitas Dharmawangsa the Role of Personal Communication In Creating Harmonization Of Students Faculty Of Sospol Level I Dharmawangsa University." *Network Media* 3, no. 1 (2020): 22–29.
- Arshad, Mohd Hakim, Nur Aina Fashehah, Mariam Abd Majid, and Universiti Islam Selangor. "Analisis Keberkesanan Komunikasi Dakwah Terhadap Pelatih Di Pusat Pemulihan Darul Islah" 4 (2023): 961–68.
- Awwaliah. "TINJAUAN LITERATUR GAYA KEPEMIMPINAN: TREN TERKINI DALAM MANAJEMEN KEPEMIMPINAN Literature Review Leadership Styles: Recent Trends In Leadership Management Awwaliah." *Journal of Economics Science* 10, no. Vol. 10 No. 1 (2024): 29–37.
- Ayumsari Ratri. "2044-7016-1-Pb." *Jurnal Ilmu Perpustakaan Dan Informasi* 6, no. 1 (2022): 63–78.
- Azzakiyah Basya, Maura, Widya Maulya, and Sarah Jovita. "Pola Komunikasi Organisasi Terhadap Minat Mahasiswa Di Ukm Renaissance Universitas Muhammadiyah Jakarta." *Number 2*, no. 12 (2023): 2024–55.
- Bantam, Dian Juliarti, Mochammad Azhar Shiddiq, Andhika Wahyu

- Putra, and Andika Saputra. “Gambaran Gaya Kepemimpinan Transformasional Yang Efektif Untuk Memimpin Generasi Z.” *Jurnal Harmoni Nusa Bangsa* 1, no. 2 (2024): 156–70. <https://doi.org/10.47256/jhnb.v1i2.399>.
- Brahmana, Deshinta Affriani Br, and Elisabeth Sitepu. “Pola Komunikasi Organisasi Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Di Kantor Lurah Gung Leto Kecamatan Kabanjahe.” *Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi* 5, no. 2 (2020): 96–104. <https://jurnal.darmaagung.ac.id/index.php/socialopinion/article/view/771/678>.
- Dhiyandra Prasetya Gusti, Fauzan Azima, Refky Genta Saputra, Rhizqi Dwiputra Ramadhan, and April Laksana. “Peran Human Relations Dalam Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Inklusif.” *Studi Administrasi Publik Dan Ilmu Komunikasi* 1, no. 4 (2024): 36–43. <https://doi.org/10.62383/studi.v1i4.51>.
- Freeman, Ashlyee, and Özgecan Koçak. “Designing Inclusive Organizational Identities.” *Journal of Organization Design* 12, no. 4 (2023): 177–93. <https://doi.org/10.1007/s41469-023-00150-0>.
- Ghofar, Abdul. “Komitmen Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi.” *Jurnal Gici Jurnal Keuangan Dan Bisnis* 14, no. 2 (2023): 193–200. <https://doi.org/10.58890/jkb.v14i2.61>.
- Harefa, Darmianus, Yossy Korengkeng, Oktrin Linda, Karmila Sahiundaleng, Tesalonika Tangkere, and Febriela Lengkong. “Analisis Implementasi Kepemimpinan Transformasional Dalam Organisasi Mahasiswa.” *JMPK: Jurnal Manajemen Pendidikan Kristen* 4, no. 2 (2024): 74–84.
- Harsoyo, Roni. “Bernard M. Bass’ Transformational Leadership Theory and Its Application in Improving the Quality of Islamic Education Institutions.” *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 3, no. 2 (2022): 247–62.
- JASMINE, KHANZA. “Triangulasi Data Dalam Analisis Data Penelitian Kualitatif.” *Penambahan Natrium Benzoat Dan Kalium Sorbat (Antiinversi) Dan Kecepatan Pengadukan Sebagai Upaya Penghambatan Reaksi Inversi Pada Nira Tebu* 10, no. September (2014): 826–33.

- Khasanah, U, A Fauzan, and F Bedi. “Strategi Kepemimpinan Efektif Dalam Mengelola Perubahan Organisasi” 5475, no. Xxxx (2024): 41–47.
- Lumban Gaol, Nasib Tua. “Teori Kepemimpinan: Kajian Dari Genetika Sampai Skill.” *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 5, no. 2 (2020): 158–73. <https://doi.org/10.23917/benefit.v5i2.11810>.
- man, Ras. “Pola Komunikasi Organisasi Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Bengkulu.” *JOISCOM (Journal of Islamic Communication)* 1, no. 1 (2020).
- Marjanto, Damardjati Kun, and Imelda Widjaja. “Perkembangan Pencak Silat Di Jawa Tengah Dan Daerah Istimewa Yogyakarta.” *Kebudayaan* 15, no. 2 (2020): 77–88. <https://doi.org/10.24832/jk.v15i2.330>.
- Mu’alimin, Larasati Afina Salsabilla, Sahawtul Jannah, and Mohammad Zen Amrullah. “Komunikasi Dalam Kepemimpinan Organisasi Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan Hubungan Yang Komplek Untuk Mencapai Tujuan Yang Diinginkannya . Sehingga Dapat Dikatakan V : 2023). Organisasi , Sehingga Komunikasi Organisasi Dengan Segala Teori Yang Ada Did” 2, no. 4Mu’alimin, Salsabilla, L. A., Jannah, S., Amrullah, M. Z. (2024). Komunikasi Dalam Kepemimpinan Organisasi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan hubungan yang komplek untuk mencapai tujuan yang diinginkannya . Sehingga dapat dikatakan V : 2023). organis (2024): 64–80.
- Nugraha, Dr. Aditya Wahyu. “Metode Penelitian.” (*Padang: CV. Gita Lentera*) 5 (2024): 23.
- Nuzuli, Ahmad Khairul. “Faktor Penghambat Dan Pendukung Komunikasi Antara Guru Dan Siswa Tuna Rungu Di SLBN Kota Sungai Penuh.” *Jurnal Komunikasi* 14, no. 1 (2023): 49–58. <https://doi.org/10.31294/jkom.v14i1.14505>.
- Pertiwi, Maurina Suryaning. “SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDGs) DAN PERWUJUDAN PERDAMAIAN DI DUNIA.” *Focus : Jurnal Pekerjaan Sosial* 6, no. 1 (2023): 86. <https://doi.org/10.24198/focus.v6i1.34104>.
- Pramana, Pinandito Dhirotsaha, and Aan Almaidah Anwar. “Gaya

- Komunikasi Kepemimpinan Transformasional Dalam Masa Perubahan Organisasi: Sebuah Tinjauan Literatur.” *Scientax* 6, no. 1 (2024): 42–51. <https://doi.org/10.52869/st.v6i1.586>.
- Puspita, Citra, Kamaruddin Hasan, M. Anggi D Harahap, Ade Chalida Sabiha Bancin, Eremi Jikwa, and Aldi Syahputra. “Analysis Of Organizational Communication In Student Organizations Of Malikussaleh University In 2023.” *Proceedings of International Conference on Social Science, Political Science, and Humanities (ICoSPOLHUM)* 4, no. ICoSPOLHUM (2024): 00010. <https://doi.org/10.29103/icospolhum.v4i.381>.
- Ritonga, Elvi Yanti, Sari Mulyani, Azbar Rifai, Nurhamilah Br. Manik, Ja’far, Meldawati Simanjuntak, and Wirdatul Wisfa. “Komunikaasi Dan Gaya Kepemimpinan Dalam Organisasi.” *Jurnal Pendidikan Dan Konseling* 4, no. 2685–9351 (2022): 1349–58. <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jpdk/article/view/6111>.
- Riyono, Bagus. “KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL Kebangkitan Kembali Studi Tentang Kepemimpinan.” *Buletin Psikologi* 7, no. 1 (2015): 28–34. <https://jurnal.ugm.ac.id/buletinpsikologi/article/view/7400/5754>.
- Sahdat, Sahdat, Muhammad Rizhan, Celia Cinantya, and Aslmaiah Aslamiah. “Transformasional Leadership Untuk Mengembangkan Budaya Organisasi Yang Inklusif Dalam Pendidikan.” *Jurnal Manajemen Pendidikan* 10, no. 2 (2025): 455–61.
- Sari, Dewi Fajar, Nurul Asfiah, and Sandra Irawati. “The Effect of Volunteer Motivation and Servant Leadership on Organizational Commitment at AIESEC Members of Universitas Muhammadiyah Malang.” *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan)* 2, no. 02 (2022): 102–10. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v2i02.21968>.
- Serang, Serlin, Dirga A Dwi Putra, and Amiruddin Kadir. “Office2021: Journal of Management Budaya Organisasi Inklusif: Meningkatkan Keragaman Dan Kesetaraan Dalam

- Tempat Kerja.” *YUME : Journal of Management* 7, no. 2 (2024): 466–73.
- Sihabuddin, Sihabuddin, Estu Widiyowati, and Ariza Qurrata A’yun. “Komunikasi Organisasi Pengurus Masjid An-Nur Asmil Surakarta Yang Berbeda Ormas Islam Dalam Menciptakan Hubungan Harmonis.” *Jurnal Ilmu Komunikasi* 13, no. 2 (2023): 103–18. <https://doi.org/10.15642/jik.2023.13.2.103-118>.
- SUNARDI, U K, S Sururuddin, M B Saputra, Daniel Lenox Fay, D I Harien, Komentar Manado, Nindy Agrecia S. Fakhruddin, Joanne Pingkan M. Tangkudung, and Leviane J.H. Lotulung. “Pola Komunikasi Pemimpin Organisasi Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja.” *Jurnal Acta Diurna Komunikasi* 8, no. 3 (2019): 1–14.
- Tihurua &, Artini. “Fakultas Ilmu Komunikasi Jakarta.” *Perpus.Univpancasila.Ac.Id* IV, no. 2 (2024): 2024. https://perpus.univpancasila.ac.id/repository/2020_S1_SKRIPS_I_7016210113_PO CUT_NADIVA_TF.pdf.
- Trikanti. “Pola Komunikasi Organisasi Pada Perusahaan Retail Fashion (Analisis Pola Komunikasi Pada Pt. Giordano Indonesia Cabang Depok).” *BroadComm* 2, no. 1 (2020): 13–24. <https://doi.org/10.53856/bcomm.v2i1.199>.
- Wiraguna, Sidi, L.M.F. Purwanto, and Robert Rianto Widjaja. “Metode Penelitian Kualitatif Di Era Transformasi Digital Qualitative Research Methods in the Era of Digital Transformation.” *Arsitekta : Jurnal Arsitektur Dan Kota Berkelanjutan* 6, no. 01 (2024): 46–60. <https://doi.org/10.47970/arsitekta.v6i01.524>.

LAMPIRAN

TRANSKRIP WAWANCARA PENELITIAN

Judul Penelitian : Pola Komunikasi Pemimpin dalam Mewujudkan Organisasi Inklusif pada UKM Bela Diri UIN Sunan Ampel Surabaya

Peneliti : ENDAH S

Waktu & Tempat : Cafe Maqha UIN Sunan Ampel Surabaya 26 November 2025

Metode : Wawancara

Informan :

Nama : Adhira Firza Fauzi Syam Asy'ari

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Prodi/Jurusan : Ilmu Falak/2021

Status : Alumni UIN Sunan Ampel Surabaya

Periode Kepengurusan : Ketua UKM Bela Diri Periode 2024–2025

Peneliti : Sejak kapan anda aktif di dalam UKM Bela Diri UIN Sunan Ampel Surabaya?

Informan : *“Baik untuk pertanyaan pertama, sejak kapan saya aktif di UKM Bela Diri? yakni sejak saya mencalonkan diri sebagai ketua umum di UKM Bela Diri UINSA gitu”.*

Peneliti : Mungkin bisa dijelaskan sejarah singkat terbentuknya UKM Bela Diri UIN Sunan Ampel Surabaya?

Informan : *“UKM Bela Diri ini merupakan UKM yang baru saja terbentuk tahun 2024 karena atas kebijakan rektorat dari UIN Sunan Ampel yakni Prof Muzakki yang menginginkan bahwa UKM Pencak Silat ini dijadikan satu yakni UKM Bela Diri tersebut karena alasan beliau UKM ini biar satu pintu biar nggak terlalu banyak karena di UINSA ini kan terdapat empat perguruan dan empat perguruan tersebut terdaftar sebagai UKM di UINSA maka dengan itu bapak*

rektor muzakki ingin menggabungkan 4 perguruan tersebut dalam satu UKM gitu”.

Peneliti : Bagaimana proses pemilihan anda bisa menjadi ketua UKM Bela Diri?

Informan : *“Untuk pemilihan saya sebagai ketua UKM ini di lakukan melalui voting tertutup,jadi setiap perguruan setiap pencak silat memiliki hak untuk memilih calon anggota yang dipilih dan itu sifatnya tertutup”.*

Peneliti : Apakah setiap perguruan memiliki perwakilan dalam kepengurusan inti?

Informan : *“Jadi setiap perguruan ini saya beri kursi yang sama karena disini kan terdapat beberapa departemen jadi setiap perguruan pasti saya bagin sama rata agar semua merasa ya di adili tidak ada yang merasa dikucilkan seperti itu”.*

Peneliti : Apasih visi misi yang anda bawa dalam memimpin UKM Bela Diri saat itu atau adakah prinsip yg anda tekankan pada anggota?

Informan : *“Visi saya waktu itu ingin menjadikan UKM Bela Diri ini wadah karena status dari tiap perguruan ini sudah tidak menjadi UKM lagi dan dijadikan satu dalam UKM Bela Diri tersebut,visi saya yakni ingin mewujudkan UKM Bela Diri ini sebagai wadah untuk persatuan dalam seluruh pencak silat perguruan dan misi saya ingin memperkuat ingin menyambung silaturahmi antarperguruan agar menciptakan pencak silat yang damai dan rukun itu”.*

Peneliti : Apa tantangan terbesar yang dihadapi saat masa kepemimpinan anda?

Informan : *“Selama saya menjabat tantangan terbesar saya yakni saya harus menghadapi dengan orang yang berlatarbelakang berbeda artinya dalam kepemimpinan ini saya harus bisa mengadili seluruh perguruan yang ada dalam naungan UKM Bela Diri ini karena setiap perguruan itu memiliki latar belakang yang berbeda beda apapun itu baik jiwa sosialnya karena setiap organisasi kan*

menumbuhkan rasa sikap yang berbeda beda oleh karena itu menurut saya itu tantangan terbesar”.

Peneliti : Menurut anda apasih yang paling penting dalam memimpin organisasi yang beragam latar belakang?

Informan : *“Yang paling penting untuk memimpin organisasi yang ber-latarbelakang ini ya berusaha untuk bersikap adil se adil-adilnya karena dari empat perguruan ini susah untuk sebagai pemimpin itu, mungkin ya kalo kita satu organisasi dari organisasi yang sama ya pasti ya organisasi itu tujuannya itu sudah sama dan visi misi nya juga sama pasti kita akan mengarahkan untuk organisasi itu dibawa kemana itu nggak akan serumit dengan UKM Bela Diri ini karena UKM Bela Diri ini di dalamnya ada empat perguruan dan disitu terdapat tujuan yang sebenarnya itu berbeda beda jadi ya kita yang paling penting yaitu harus bersikap adil yang se adil-adilnya”.*

Peneliti : Bagaimana pola komunikasi yang anda terapkan dalam UKM Bela Diri, mengingat anggotanya berasal dari empat perguruan berbeda? misal Informasi dari rapat atau kampus di teruskan ke koordinator masing-masing perguruan, lalu mereka menyampaikan ke anggotanya. atau memang ada grup besar agar semua bisa menanggapi langsung?

Informan : *“Kalau itu tergantung ya. Jadi ada mungkin informasi-informasi yang dirasa itu nggak perlu disampaikan oleh seluruh anggotanya, namun hanya koordinator-koordinatonya saja, ya itu nanti saya berikan ke koordinator. Karena nanti ya maksudnya adalah informasi-informasi. Jadi kalau informasi itu saya lihat dulu informasinya itu yang seperti apa. Jika memang dirasa apa seluruh anggota itu berhak untuk mengetahui, ya nanti saya kirim ke semuanya. Tapi kebanyakan sih jika untuk apa program-program yang ingin dibahas dan itu hanya pada BPH saja, ya nanti saya sampaikan kepada koordinatonya masing-masing gitu”*

Peneliti : Apakah tetap ada ruang diskusi agar semua merasa punya suara, bukan hanya menerima perintah?

Informan : *“Ya, itu pasti. Karena kalau apa mengingat proker yang akan dijalankan, itu pasti saya akan melibatkan semua. Biar, apa ya, karena menurut saya penting banget. Bukan di sini apa saya merasa sebagai ketua, dan saya berhak untuk memutuskan semuanya. Karena itu enggak. Saya pun besar harapan, jikalau memang teman-teman bisa bersuara, pasti saya kasih ruang untuk mereka bersuara gitu.”*

Peneliti : *Bagaimana anda memastikan pesan yang disampaikan diterima dan dipahami dengan baik oleh seluruh anggota dari anggota/pengurus dari perguruan yang berbeda?*

Informan : *“Ya saya hanya melakukan apaya konfirmasi ulang lah. Jadi, mungkin informasi yang saya sampaikan nanti setelah saya share, mungkin di group ya, kalau nanti hanya lewat online saya share, terus pasti saya tanyakan barangkali dari teman-teman ada yang belum paham, mungkin bisa ditanyakan. Mungkin seputar itu. Jadi, saya memastikan kalau teman-teman, soalnya kan ya pasti setiap informasi yang kita sampaikan itu nggak semua orang itu bisa memahaminya. Artinya, pasti ada nanti kejanggalan lah pertanyaan dari teman-teman semua. Ya, nanti kalau misalnya teman-teman ada yang nggak paham, baru saya jelaskan. Jadi kalau nanti mereka merasa tidak puas dengan apa yang saya jawabkan, ya nanti saya akan tanyakan kembali ke atasan sampai mereka benar-benar paham.”*

Peneliti : *Menurut anda seberapa penting peran koordinasi dalam menjaga keteraturan komunikasi antarperguruan?*

Informan : *“Menurut saya sangat penting sekali. Karena apa? Karena agar itu bisa menjaga kestabilan situasi dan kondisi, dan menjaga kedamaian dari teman-teman antar perguruan pesilat. Karena saya sangat khawatir sekali, jikalau nanti ada miss komunikasi dari salah satu perguruan yang menyebabkan mereka tidak apaya mereka tidak suka, dan gampangane panas ati lah kek gitu nanti akan menimbulkan apaya ya pertengkaran ataupun apa. Ya yang saya khawatirkan gitu, oleh karena itu penting sekali komunikasi ini untuk terus dijaga agar kestabilan situasi dan kedamaian tetap ada.”*

Peneliti : Menurut anda bagaimana peran teladan seorang pemimpin dalam menjaga solidaritas antarperguruan?

Informan : *“Kalau menurut saya peran teladan yang saya jadikan sebagai prinsip ya yaitu adil sih, karena apaya adil mengayomi layaknya sebagai seorang pemimpin yang harus dipegang teguh, karena anggota itu perlu untuk dirangkul, anggota itu perlu untuk di apaya merasa untuk diayomi, merasa untuk dilindungi, dan hak-haknya itu bisa diwujudkan. Karena saya dulu pernah ketika saya menjabat, saya melakukan sesuatu hal yang di situ menyebabkan kecemburuan, tidak merata terhadap seluruh perguruan, sehingga dari dampak tersebut itu menimbulkan konflik, kecemburuan antar perguruan, dan menurut saya itu fatal banget. Jadi seorang pemimpin itu yang paling penting adil saja, adil dan sikap tegas, agar karismatik dari seorang pemimpin itu ada”.*

Peneliti : Prinsip apa yg anda pegang dalam memimpin anggota agar merasa dihargai dan termotivasi

Informan : *“Tegas sih kalau menurut saya, karena apaya kadang itu banyak anggota itu pengen pemimpin itu yang tegas dalam mengambil keputusan dan bijak gitu.”*

Peneliti : Dalam masa jabatan anda adakah seminar , atau latihan gabungan atau acara lainnya yg melibatkan semua anggota? dan mungkin bisa dijelaskan tujuan dari acara tersebut.

Informan : *“Mungkin saya bisa jelaskan tujuan dari acara tersebut. Kalau seminar sama latgab sii ya, waktu saya menjabat cuma ada dua itu. Dan itu acaranya juga dijadikan satu. Acaranya itu latihan gabungan, lalu setelahnya disambung dengan acara seminar dan seminarnya tentang peraturan atlet 2025. Peraturan yang baru. Untuk tujuannya, ya karena dengan apa konteksnya kita ini UKM Bela Diri, UKM Pencak silat, maka oleh karena itu kita mengadakan acara yang sesuai dengan kepentingan kita.”*

Peneliti : Dalam masa jabatan anda ada beberapa pertandingan bagaimana proses seleksi nya? apa itu dari perwakilan setiap perguruan di UKM Bela Diri atau bagaimana?

Informan : *“Ya, untuk pertandingan itu, karena kemarin itu pertandingannya tidak pertandingan yang apaya yang sifatnya itu umum kan pertandingan itu ada kelasnya ya, ada kelas nasional, ada kelas internasional. Nah, untuk kemarin waktu jabatan saya itu teman-teman mengajukan sendiri, dalam arti bukan seperti apa pemprov gitu ya. Pertandingan pemprov itu kan memang kita itu datangnya dari instansi. Karena kita ini instansinya udah jadi satu, maka dari itu teman-teman harus seleksi. Untuk tahun yang jabatan yang sekarang. Nah, waktu yang kemarin itu belum ada pemprov. Jadi, teman-teman itu mencari event sendiri, teman-teman mencari info turnamen sendiri, dan di situ teman-teman mereka bawa instansinya masing-masing contoh, kita UKM Bela Diri UINSA dari cabang pencak silat Pagar Nusa, PSHT, IKSPI, ataupun Tapak Suci begitu.”*

Peneliti : Apa bentuk motivasi yang anda berikan untuk pengurus maupun anggota lainnya?

Informan : *“Ya, saya cuma bisa beri semangat kepada teman-teman, karena saya sendiri cukup salut kepada teman-teman yang telah menjadi pengurus, yang telah menjadi bagian dari pengurus. Karena tanpa mereka, saya mungkin juga nggak bisa apa-apa. Saya juga butuh mereka. Oleh karena itu, ya saya cuma bisa beri semangat kepada teman-teman, apa yang teman-teman inginkan nanti kita gapai bersama-sama.”*

Peneliti : Adakah moment perbedaan pendapat saat rapat atau pertemuan? dan bagaimana anda menengahi itu dengan cara apa?

Informan : *“Ya, pastilah. Kita kalau apa rapat berdiskusi dengan teman-teman, itu pasti. Dan menurut saya, perbedaan pendapat itu wajar. Karena dari situ kita belajar untuk menjadi seorang dewasa. Karena apaya memang ngga semua itu harus dengan apa yang kita inginkan. Dalam arti, misal kita inginnya ini acaranya harus plan A*

gitu tapi dengan situasi dan kondisi yang sangat tidak memungkinkan, kita tidak mungkin memakai plan tersebut jadi kita harus apa mau mendengarkan dari pendapat temannya dan demi keberlangsungan suatu acara, kita mencari jalan tengahnya tersebut.”

Peneliti : Apakah setiap anggota diberi kesempatan untuk mengemukakan ide atau kritik di segala kegiatan?

Informan : *“Itu pasti. Jadi, setiap acara saya selalu mengadakan evaluasi pada teman-teman agar teman-teman bisa sama-sama belajar dari suatu acara, suatu program kerja. Itu pasti ada ke apaya minuslah, ketidaksesuaian, dan itu harus dievaluasi karena untuk kelanjutannya akan dapat yang lebih baik.”*

Peneliti : Bagaimana respon anda ketika ada perbedaan pendapat atau ide ide baru dari anggota?

Informan : *“Ya, saya tampung. Kalau dari saya, saya pasti menampung dari pendapat teman-teman. Karena tidak ada pendapat itu yang salah hanya belum sesuai saja. Jadi, ketika teman-teman ini mengemukakan ide pendapat yang berbeda, saya berusaha untuk menampungnya. Sekiranya itu bisa di eksekusi, maka ya kita eksekusi bersama. Jikalau dirasa tidak memungkinkan dari pendapat teman-teman, atau dari pendapat teman-teman yang tidak memungkinkan untuk dilaksanakan, maka itu bisa keep maksudnya disimpan dulu dan bisa diimplementasikan waktu kepengurusan selanjutnya.”*

Peneliti : Dalam organisasi yang beragam, gimana cara anda memahami karakter dan kebutuhan masing" anggota?

Informan : *“Ya, saya melihat dulu dari apa urgensinya dari kepentingan tersebut. Kalau memang misal ya, kan nanti kepentingannya dari teman-teman kan semua pasti berkait juga dengan pendanaan. Nah, dari pendanaan tersebut, itu kita bagi rata dulu gitu. Kita bagi rata, setelah nanti semua sudah dibagi rata, nanti kan uang itu nggak langsung turun. Teman-teman kan harus mengajukan proposalnya dulu. Setelah nanti proposalnya sudah selesai, nanti teman-teman itu harus memakai uangnya sendiri dulu.*

Nanti setelah acaranya itu sudah sampai selesai, baru uangnya akan diganti sama kampus. Untuk memahami karakter dan kebutuhan masing-masing, ya saya lihat dulu teman-teman ini sudah mencapai dari pembagian yang sudah dibagi atau belum. Jika sudah mencapai, misal dari tiap perguruan dapat 5 juta untuk program acara kerjanya, ya sudah. Jika memang teman-teman ini jatahnya sudah habis, maka teman-teman tidak bisa memakai lagi, karena anggarannya sudah kami berikan.”

Peneliti : Ketika ada anggota yg sulit untuk beradaptasi dengan anggota lain apa yang anda lakukan agar komunikasi bisa tetap berjalan dengan baik?

Informan : *“Itu pasti. Jadi, setiap acara saya selalu mengadakan evaluasi pada teman-teman agar teman-teman bisa sama-sama belajar dari suatu acara, suatu program kerja. Itu pasti ada ke apaya minuslah, ketidaksesuaian, dan itu harus dievaluasi karena untuk kelanjutannya akan dapat yang lebih baik”*.

Peneliti : Ketika ada perbedaan kemampuan antar anggota atau antar perguruan gimana cara anda menyeimbangkan agar tidak terjadi kesenjangan?

Informan : *“Ya, saya melihat dulu dari apa urgensinya dari kepentingan tersebut. Kalau memang misal ya, kan nanti kepentingannya dari teman-teman kan semua pasti berkait juga dengan pendanaan. Nah, dari pendanaan tersebut, itu kita bagi rata dulu gitu. Kita bagi rata, setelah nanti semua sudah dibagi rata, nanti kan uang itu nggak langsung turun. Teman-teman kan harus mengajukan proposalnya dulu. Setelah nanti proposalnya sudah selesai, nanti teman-teman itu harus memakai uangnya sendiri dulu. Nanti setelah acaranya itu sudah sampai selesai, baru uangnya akan diganti sama kampus. Untuk memahami karakter dan kebutuhan masing-masing, ya saya lihat dulu teman-teman ini sudah mencapai dari pembagian yang sudah dibagi atau belum. Jika sudah mencapai, misal dari tiap perguruan dapat 5 juta untuk program acara kerjanya,*

ya sudah. Jika memang teman-teman ini jatahnya sudah habis, maka teman-teman tidak bisa memakai lagi, karena anggarannya sudah kami berikan.”

Peneliti : Menurut anda seberapa penting membangun kedekatan personal antara samean dan anggota dalam menjaga inklusivitas Ukm Bela Diri?

Informan : *“Menurut saya sangat penting sekali. Karena apa? Karena agar itu bisa menjaga kestabilan situasi dan kondisi, dan menjaga kedamaian dari teman-teman antar perguruan pesilat. Karena saya sangat khawatir sekali, jikalau nanti ada miss komunikasi dari salah satu perguruan yang menyebabkan mereka tidak apaya mereka tidak suka, dan gampangane panas ati lah kek gitu nanti akan menimbulkan apaya ya pertengkaran ataupun apa. Ya yang saya khawatirkan gitu, oleh karena itu penting sekali komunikasi ini untuk terus dijaga agar kestabilan situasi dan kedamaian tetap ada”.*

Peneliti : Selama menjabat sebagai ketua, pernah tidak mengalami konflik atau melakukan kesalahan yang cukup berdampak?

Informan : *“Untuk permasalahan yang benar-benar sangat berdampak, kalau menurut saya sih tidak ada, karena saya rasa saya ketika menjabat, tidak ada permasalahan yang benar-benar begitu berdampak sih. Dalam arti sampai membuat empat perguruan ini terkena konflik yang begitu parah. Menurut saya tidak ada. Ya mungkin untuk konflik yang pernah saya lakukan itu hanya terdapat miskomunikasi saja. Jadi apa yang saya sampaikan pada teman-teman ini, di empat perguruan silat ini ada yang tidak tersampaikan dengan baik sehingga di situ menimbulkan persepsi yang beda dan menimbulkan ya kegaduhan seperti itu”.*

Peneliti : Apakah terdapat ketergantungan anggota UKM Bela Diri terhadap ketua dalam pengambilan keputusan atau kegiatan organisasi dalam hal penyelesaian konflik antaranggota, penentuan jadwal latihan gabungan atau latihan rutin?

Informan : *“Dalam hal ini, penyelesaian konflik antara anggota penentuan jadwal latihan gabungan atau latihan rutin. Kalau untuk itu menurut saya ya, karena setiap teman-teman itu dalam pengambilan keputusan dan di situ saya belum bertindak, maka teman-teman itu selalu menanyakan hal itu kepada saya. Contoh saja, waktu itu kegiatan latihan rutin, latihan gabungan, itu teman-teman saya waktu itu belum bisa mendatangi kegiatan tersebut. Dan juga apa terdapat kendala pada teman-teman. Ya teman-teman menanyakan hal itu kepada saya, apakah latihan itu masih tetap dilaksanakan atau bagaimana? Ya, dari situ saya putuskan ya, tetap aja, latihan aja. Ya gitu.”*

Peneliti : Bagaimana cara anda sebagai ketua UKM Bela Diri menghindari sikap otoriter dalam memimpin dan tetap memberi ruang bagi anggota untuk menyampaikan pendapat?

Informan : *“Cara saya untuk sebagai ketua yang tidak otoriter, saya selalu ketika ada permasalahan, ada kegiatan yang itu berlingkup pada teman-teman semuanya, saya selalu mengajak kepada teman-teman semuanya untuk ikut rapat dalam perumusan suatu kegiatan. Saya selalu mengajak teman-teman untuk berdiskusi apa kurangnya, apa yang harus dilengkapi. Ya seperti itu. Apapun itu, saya selalu mengajak mereka untuk berdiskusi tentang itu secara offline ataupun via grup. Karena saya merasa, saya enggak mampu saja kalau saya memutuskan semua itu sendiri. Apapun itu, saya tetap butuh bantuan dari teman-teman anggota yang lain. Saya rasa seperti itu.”*