

## Peran Kepemimpinan Inklusif terhadap Kinerja Tim Organisasi Mahasiswa di STIE Mahardhika Surabaya

Agus Wahyudi<sup>1</sup>, Muhamad dannil<sup>2\*</sup>, Andini cahya Dwi Malini<sup>3</sup>, Dela Arianti<sup>4</sup>,  
Siti Asih Dwi Anggraeni<sup>5</sup>

<sup>1-5</sup> Manajemen, Stie Mahardhika Surabaya, Indonesia

Alamat: Jl. Wisata Menanggal No.42, Dukuh Menanggal, Kecamatan Gayungan, Surabaya  
Korespondensi penulis: [muhamaddannil8@gmail.com](mailto:muhamaddannil8@gmail.com)\*

**Abstract.** During the globalization age, culturally and ethnically diverse organizations are increasing. To overcome differences and create a harmonious and productive work environment, inclusive leadership is essential. In student organizations, leadership plays an important role in producing effective teams. In the context of the diversity of student organization members of STIE Mahardhika Surabaya, this study attempts to explain how inclusive leadership practices affect team performance. This study conducted a descriptive qualitative study involving observation, documentation, and in-depth interviews and research on two student organizations, UKM Jurnalistik and PMII. The study showed that an open inclusive leadership style in UKM Jurnalistik was able to increase two-way communication, member participation, and a sense of belonging to the organization, which had a positive impact on team performance. Meanwhile, a more structural but still inclusive leadership style in PMII was also able to increase two-way communication, member participation, and a sense of belonging to the organization

**Keywords:** Inclusive Leadership, Student Organizations, Team Performance.

**Abstrak.** Dalam era globalisasi, organisasi yang beragam secara budaya dan etnis terus meningkat. Untuk mengatasi perbedaan dan menciptakan tempat kerja yang produktif dan harmoni, kepemimpinan inklusif sangat penting. Dalam organisasi mahasiswa, tim yang efektif bergantung pada kepemimpinan. Dalam konteks keberagaman anggota organisasi mahasiswa STIE Mahardhika Surabaya, penelitian ini mencoba menjelaskan bagaimana praktik kepemimpinan inklusif memengaruhi kinerja tim. Penelitian ini melakukan penelitian kualitatif deskriptif yang melibatkan observasi, dokumentasi, dan wawancara mendalam dan penelitian tentang dua organisasi mahasiswa, UKM Jurnalistik dan PMII. Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan inklusif yang terbuka di UKM Jurnalistik mampu meningkatkan komunikasi dua arah, partisipasi anggota, dan rasa memiliki terhadap organisasi, yang berdampak positif pada kinerja tim. Sementara itu, gaya kepemimpinan yang lebih struktural namun tetap inklusif di PMII juga mampu meningkatkan komunikasi dua arah, partisipasi anggota, dan rasa memiliki terhadap organisasi.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Inklusif, Organisasi Mahasiswa, Kinerja Tim.

### 1. LATAR BELAKANG

Organisasi mahasiswa sangat penting untuk meningkatkan kemampuan manajerial, kolaborasi, dan kepemimpinan mahasiswa di institusi pendidikan tinggi. Organisasi mahasiswa seringkali menghadapi kesulitan untuk mencapai kinerja tim yang optimal, terutama dengan keberagaman anggota yang berasal dari berbagai latar belakang. Untuk menghargai keberagaman dan bekerja sama dengan baik melalui komunikasi dan kerja sama yang efektif, kepemimpinan inklusif sangat penting untuk hal itu (Kantari, Agustini, Saradela, Muhamali, & Hirwandi, 2025). Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpin organisasi adalah salah satu komponen yang dapat mempengaruhi seberapa baik tim bekerja dalam organisasi mahasiswa.

## 2. KAJIAN TEORITIS

Dalam organisasi dan instruksi, pemimpin yang dapat menerima dan memberi arahan yang tepat diperlukan. Lingkungan kerja yang baik memperhatikan semua orang untuk terus berkolaborasi dan berkomunikasi (Kantari et al., 2025). Organisasi mahasiswa merupakan sarana penunjang dan sarana pengembangan kemampuan diri bagi mahasiswa (Fridayani, 2022). Organisasi Mahasiswa (Ormawa) merupakan salah satu kelompok yang dapat mempengaruhi pandangan mahasiswa terhadap demokrasi (Nastiti, 2023). Melalui organisasi mahasiswa, mahasiswa memiliki kemampuan untuk terlibat kegiatan yang relevan secara aktif dengan pencapaian potensi maksimal, pendidikan dan sosialisasi kepada masyarakat luas secara keseluruhan. Selain itu, organisasi kemahasiswaan dapat mempengaruhi sudut pandang demokrasi melalui partisipasi dalam berbagai inisiatif pembangunan politik dan pendidikan. Perilaku organisasi senantiasa ditentukan oleh visi, tujuan, budaya, dan iklim organisasi (Pandri, et al., 2021).

Organisasi mahasiswa intrakampus adalah wadah di mana sejumlah mahasiswa berkumpul untuk mencapai tujuan organisasi yang disepakati. Organisasi ini memiliki visi dan misi organisasi jelas dan disetujui oleh semua pengurus. Organisasi mahasiswa intrakampus adalah kelompok mahasiswa yang terdaftar secara resmi di universitas dan didanai untuk kegiatan mahasiswa oleh pengelola universitas dan atau kementerian atau lembaga terkait. Ini dapat berupa fakultas, program studi, atau organisasi mahasiswa universitas. Selain itu, ada organisasi kemahasiswaan yang didasarkan pada Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) mewakili minat dan bakat siswa (Hendra, 2018). Sistem Organisasi dianggap sebagai budaya, yang memungkinkan penafsiran budaya. Organisasi dapat mengubah perspektif anggotanya dan menciptakan realitas bersama yang berbeda dari budaya lainnya. Cara yang berbeda untuk menggambarkan budaya adalah pemahaman bersama, pemahaman bersama, dan menciptakan perasaan bersama. Berbicara tentang budaya berarti berbicara tentang proses pembentukan realitas yang memungkinkan orang untuk melihat dan memahami peristiwa, tindakan, objek, ucapan, dan situasi tertentu dengan cara yang berbeda. Interaksi antara anggota organisasi membentuk budayanya

Secara keseluruhan, ada beberapa keuntungan bagi siswa untuk berpartisipasi dalam organisasi kemahasiswaan, di antaranya termasuk

- a. Menjadi tempat dan sarana untuk mengembangkan pengetahuan yang dipelajari di program studi
- b. Menjadi alat dalam melatih siswa untuk mempraktekan pengetahuan formal yang dipelajari di kelas dan di kampus

- c. Menumbuhkan kemampuan sosial individu siswa sebagai modal sebelum mereka terjun ke dalam kehidupan bermasyarakat
- d. Meningkatkan kemampuan sosial individu siswa sebagai modal sebelum mereka terjun ke dalam kehidupan bermasyarakat
- e. Menjadi individu yang kuat dalam menghadapi tekanan, baik di kelas maupun di luar kelas, dan memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dan beradaptasi dalam kehidupan sehari-hari.
- f. Meningkatkan wawasan dan pengetahuan siswa, baik dari pelajaran di kelas maupun dari sumber pengetahuan tambahan.
- g. Memperluas jaringan sosial mahasiswa, baik di dalam maupun di luar kampus.
- h. Meningkatkan keterampilan manajemen waktu

Selain keuntungan yang telah disebutkan sebelumnya, beberapa kampus memiliki metode pembinaan khusus yang menjadikan mereka universitas unik dalam membina siswa melalui organisasi intrakampus yang ada, contohnya dalam kampus STIE STIE MAHARDIKA SURABAYA menggunakan kata "mahasiswa" sebagai nama keluarga untuk organisasi kampusnya, dan menggunakan nama keluarga mahasiswa yang disebut UKM

Dalam universitas, organisasi mahasiswa sangat penting sebagai perwakilan pengembangan sosial dan pribadi. Mahasiswa memiliki banyak kesempatan untuk belajar tentang kepemimpinan, berpartisipasi dalam berbagai kegiatan, dan menjalin hubungan dengan pengelola PA Giriraya (Handayani & Husen, 2025). Dalam lingkungan universitas, organisasi mahasiswa berfungsi sebagai tempat penting untuk pertumbuhan sosial dan pribadi. Organisasi ini memberi siswa platform di mana mereka dapat berpartisipasi dalam berbagai kegiatan, meningkatkan keterampilan kepemimpinan mereka, dan membangun hubungan dengan orang lain. Dalam beberapa tahun terakhir, minat organisasi ini untuk memasukkan pendidikan petualangan ke dalam program mereka telah meningkat. John Dewey mengatakan, "Kita belajar dengan melakukan", dan pendidikan petualangan sesuai dengan filosofi ini karena memberikan kesempatan kepada siswa untuk berpartisipasi dalam pengalaman nyata yang memerlukan pemikiran kritis, pemecahan masalah, dan kemajuan pribadi.

Zaman sekarang membutuhkan kepemimpinan inklusif (Javed, Guo, & Figgis, 2018). Nembhard dan Edmondson pertama kali mendefinisikan kepemimpinan inklusif dengan mengatakan bahwa pemimpin harus terbuka, dapat diakses, dan tersedia. Konsep

kepemimpinan ini menekankan penerimaan anggota sebagai apa adanya, memungkinkan mereka untuk menyumbangkan kemampuan dan perspektif unik mereka, dan menumbuhkan perasaan memiliki dan rasa kemampuan. Ide-ide tentang kepedulian terhadap keberagaman dan pemberdayaan anak muda dalam kepemimpinan komunitas akan dipelajari dan dievaluasi dalam tulisan ini. Dengan mengacu pada Bruce J. Avolio, seorang pakar kepemimpinan, yang menyatakan bahwa "kepemimpinan yang efektif bukan hanya tentang apa yang terjadi di kepala seorang pemimpin, tetapi juga di hati dan kepala orang-orang yang dipimpinnya."

(Desember, Naibaho, & Siregar, 2023). Tujuan dari tulisan ini adalah untuk menjelaskan beberapa cara Kepemimpinan inklusif dapat mempengaruhi bagaimana generasi muda melihat komunitas mereka dan bagaimana hal ini dapat membantu pembangunan berkelanjutan

Menurut teori kontingensi, kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi kelompok menurut keadaan dan gaya kepemimpinan, kepribadian, dan pendekatan yang tepat (Wijono 2018a). Oleh karena itu, memahami dan menerapkan pendekatan kontingensi dalam kepemimpinan memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan dengan lebih efisien dan efektif dengan menjadi lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika lingkungan. Performansi (Alamsyah, 2025).

Kepemimpinan adalah komponen penting yang memengaruhi perilaku suara. Pemimpin inklusif didefinisikan oleh Carmeli dkk. (2010) sebagai pemimpin yang mendukung keterbukaan, selalu tersedia, dan mudah diakses oleh anggota. Pemimpin ini juga mengapresiasi dan menawarkan kontribusi anggota (Nembhard). Selain itu, jenis kepemimpinan ini menunjukkan adanya korelasi dalam perilaku pemimpin yang terbuka saat bersama kelompok.

Organisasi atau Sistem yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu dikenal sebagai tim kerja. Organisasi adalah tempat di mana orang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Bahan mentah, peralatan, mesin produksi, lingkungan kerja, dan sumber daya manusia bukan satu-satunya yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kerja tim yang kuat juga diperlukan. Produksi kerja dan kohesivitas adalah perbandingan terbaik antara pekerjaan yang dilakukan dan hasil yang sesuai dengan yang ditargetkan baik dari segi kualitas maupun hasilnya. Ini mencakup kualitas metode kerja yang optimal dan optimalisasi pemakaian waktu (Sedarmayanti, 2001:112).

Kerja efisien adalah salah satu faktor yang mendorong suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Untuk meningkatkan efisiensi kerja di, pemerintahan maupun swasta, tim kerja sama sangat penting. Jika divisi organisasi tidak bekerja sama dengan baik, hasilnya tidak akan memuaskan dan tidak efisien tepat waktu (Rahmawati, Febrianti, NOVITA, & Nurhalizah, 2023).

Seperti yang diungkapkan Sedarmayanti (2001) dan Rahmawati dkk. (2023), penelitian ini akan berkonsentrasi pada bagaimana Kinerja tim dalam tim virtual dipengaruhi oleh kepercayaan, dalam hal berkomitmen, komunikasi, dan kohesivitas. Bisnis yang lebih mudah yang terhubung secara digital dan otomatis untuk mencapai kinerja yang efektif adalah titik awal revolusi industri 4.0, menurut Sundari (2019). Cara kerja konvensional diubah oleh teknologi menjadi online, daring, atau virtual, sehingga orang dapat bekerja sama dalam tim virtual (Puspitasari & Hendriani, 2019). Sebuah tim virtual terdiri dari orang-orang yang bekerja sama tanpa tergantung pada waktu dan tempat (kompasiana.com). Achmad (2020) mengungkapkan di media bahwa karyawan pagi yang biasanya berkomunikasi secara konvensional sekarang menggunakan tim virtual sebagai kebiasaan baru (Nababan & Suharti, 2022).

Kerja sama adalah prinsip organisasi, dan komunikasi antara seluruh karyawan memastikan bahwa kerja sama berjalan dengan baik (Lakoy, 2015). Alhadar (2020) mengatakan bahwa Komunikasi adalah proses pertukaran informasi, termasuk konsep, untuk mencapai tujuan tertentu. Ini dapat dilakukan secara lisan atau tulisan serta dalam bentuk suara atau visual. Menurut Fransiska & Tupti (2020), komunikasi adalah proses penyebaran ide dan informasi, yang mencakup perintah, arahan, dan petunjuk untuk memastikan bahwa setiap anggota melakukan tugasnya dengan baik. Dengan adanya komunikasi, tugas dapat dilakukan dengan lebih mudah, dan hasil dapat diperbaiki jika sesuai dengan standar. Selanjutnya, makna pesan dapat diterima dan dipahami, dan terjadi pertukaran pesan serta hasil dari proses penyampaian pesan (Ardiansyah, 2016). Pakpahan et al. (2016) berpendapat bahwa komunikasi yang efektif akan menghasilkan kinerja yang baik. Penemuan Panjaitan (2017) menegaskan bahwa melalui komunikasi yang efektif, fungsi manajemen dapat diterapkan dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi memengaruhi kinerja tim (Nababan & Suharti, 2022).

Banyak faktor memengaruhi kinerja perusahaan, salah satunya adalah lingkungan tempat perusahaan beroperasi. Situasi seperti ini termasuk faktor seperti waktu, tempat kerja, dan keadaan sosial yang dapat memengaruhi cara seseorang melihat dan berperilaku di tempat kerja mereka. Situasi-situasi ini sangat penting untuk menentukan seberapa

efektif kinerja organisasi secara keseluruhan (Kusumawati 2018). Kepemimpinan yang adaptif terhadap situasi juga meningkatkan kinerja organisasi. Dalam situasi seperti ini, faktor situasional seperti waktu, tempat kerja, dan kondisi sosial dapat memengaruhi persepsi dan perilaku individu di dalam organisasi, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Gaya kepemimpinan yang adaptif terhadap situasi juga sangat penting., yang menyesuaikan diri dengan keadaan, juga sangat membantu meningkatkan kinerja organisasi (Abdi, 2025).

### **3. METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini, pendekatan kualitatif deskriptif digunakan. Ini memungkinkan peneliti untuk menceritakan tentang praktik kepemimpinan inklusif dan bagaimana hal itu berdampak pada kinerja tim di dua organisasi mahasiswa di STIE Mahardika Surabaya: PMII dan UKM Jurnalistik. Metode kualitatif digunakan untuk meningkatkan pemahaman tentang interaksi dan dinamika kepemimpinan di antara anggota yang berpartisipasi dalam berbagai latar belakang budaya dan budaya. Observasi langsung kegiatan organisasi, wawancara mendalam dengan pengurus dan anggota, dan dokumentasi, seperti notulen rapat dan laporan kegiatan, adalah semua metode yang digunakan untuk mengumpulkan data. Analisis data termasuk pengumpulan, reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan, sesuai dengan model Miles dan Huberman Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif sangat penting untuk meningkatkan komunikasi dan keterlibatan anggota bersama dengan kinerja tim di kedua organisasi tersebut. Kepemimpinan yang terbuka dan menghargai keberagaman dapat membantu mewujudkan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif

### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Studi ini menyelidiki dua organisasi mahasiswa di lingkungan STIE Mahardika Surabaya: Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) Jurnalistik dan Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII). Fokus utama adalah bagaimana gaya kepemimpinan yang digunakan oleh masing-masing ketua organisasi berdampak terhadap partisipasi anggota dan kinerja tim secara keseluruhan

Muhamad Rosul memimpin UKM Jurnalistik, yang menunjukkan gaya kepemimpinan yang terbuka dan terlibat. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar anggota merasa pemimpin mereka memberi mereka banyak ruang untuk menyampaikan ide mereka dan mendorong mereka untuk berpartisipasi secara aktif dalam

setiap proses pengambilan keputusan. Cara Rosul menanggapi kritik dan ide-ide baru, serta kemampuan untuk mengelola berbagai anggota berdasarkan jurusan, angkatan, dan pengalaman organisasi, menunjukkan sikapnya yang terbuka. Interaksi antara anggota berlangsung efektif dan kolaboratif melalui komunikasi dua arah yang terbangun, baik melalui forum formal maupun media online. Anggota UKM Jurnalistik juga melaporkan peningkatan rasa memiliki terhadap organisasi dan peningkatan kinerja tim.

Sebaliknya, PMII STIE Mahardika, yang dipimpin oleh Ibu Kom Tria, menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih struktural dan normatif, tetapi tetap mengutamakan inklusi. Mereka yang bertanggung jawab atas organisasi ini dianggap memiliki kemampuan untuk memungkinkan diskusi yang adil dan menyeluruh, terutama di forum-forum resmi. Dinilai bahwa Ibu Kom Tria mampu menjadi pemimpin yang responsif terhadap perbedaan ideologis dan latar belakang kader dengan pendekatan kepemimpinan yang menekankan moderasi dan pembinaan nilai-nilai kebersamaan. Meskipun pola komunikasi yang terbangun lebih formal daripada UKM jurnalistik, itu tidak menghentikan anggota untuk berpartisipasi secara aktif. Di PMII, kinerja tim dinilai cukup solid, terutama dalam hal melakukan kegiatan kaderisasi dan pengabdian masyarakat. Tantangan utama yang dihadapi lebih berkaitan dengan keanekaragaman perspektif anggota, yang kadang-kadang memerlukan bantuan langsung dari pemimpin. Namun demikian, gaya kepemimpinan Ibu Tria terus berhasil mempertahankan stabilitas organisasi dan meningkatkan efisiensi kerja tim.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif, baik fleksibel maupun struktural, memiliki efek yang signifikan terhadap produktivitas, kerja sama, dan rasa memiliki dalam organisasi mahasiswa. Terbukti bahwa menerapkan prinsip inklusivitas, seperti keterbukaan, penghargaan terhadap perbedaan, dan memberikan ruang untuk kontribusi, meningkatkan dinamika organisasi dan kemampuan tim

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian yang dilakukan pada dua kelompok mahasiswa di STIE Mahardika Surabaya, UKM Jurnalistik yang dipimpin oleh Muhamad Rosul dan PMII yang dipimpin oleh Ibu Kom Tria, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan inklusif yang diterapkan oleh Muhamad Rosul lebih efektif untuk diterapkan di lingkungan organisasi mahasiswa secara keseluruhan. Gaya kepemimpinan Rosul yang terbuka, fleksibel, dan partisipatif memungkinkan dia untuk menciptakan lingkungan yang komunikatif, terbuka, dan

Anggota merasa didengar, memiliki kesempatan untuk berkontribusi sesuai minat dan kemampuan mereka, dan memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan semangat kolektif. Sementara itu, gaya kepemimpinan Ibu Kom Tria yang cenderung lebih terstruktur dan formal juga memiliki kelebihan, khususnya dalam menjaga stabilitas, disiplin, dan arah organisasi yang berbasis ideologi seperti PMII. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan inklusif yang terbuka dan mendorong partisipasi seperti yang ditunjukkan oleh Muhamad Rosul sangat cocok untuk organisasi mahasiswa yang multikultural dan dinamis. Namun demikian, elemen ketegasan dan struktur tetap penting sebagai pelengkap dalam situasi tertentu untuk memastikan bahwa organisasi tetap berjalan dengan tepat dan efektif.

Agar tercipta kerja tim yang solid, pemimpin organisasi mahasiswa disarankan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang terbuka dan inklusif, yang menghargai perbedaan, dan mendorong partisipasi aktif anggota. Anggota organisasi diharapkan lebih sering berkomunikasi dan berkontribusi. Dan juga Pihak kampus harus meningkatkan kepemimpinan mahasiswa melalui pelatihan yang menekankan inklusi. menggunakan berbagai pendekatan pelatihan kepemimpinan dengan fokus pada cara mengelola keberagaman, inklusi, dan komunikasi yang baik. Diharapkan organisasi mahasiswa juga dapat mengembangkan metode umpan balik yang terbuka, seperti forum atau survei, untuk meningkatkan keterlibatan dan meningkatkan dinamika organisasi secara konsisten. Kolaborasi antarorganisasi mahasiswa lintas bidang harus diperkuat agar tercipta ruang untuk berbagi praktik yang baik dan membangun jaringan yang lebih luas. Selain itu, keterlibatan alumni dalam proses pengembangan kepemimpinan pengurus organisasi sebagai mentor atau pendamping dapat menjadi strategi yang berguna untuk membangun gaya kepemimpinan yang inklusif dan adaptif terhadap perubahan.

## DAFTAR REFERENSI

- Abdi, M. (2025). Alamat: Jln. William Iskandar, Pasar V Medan Estate. *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 3(1), 70–84.
- Alamsyah, N. (2025). Studi pendekatan kontingensi dalam kepemimpinan di Institut Agama Islam Hidayatullah Batam: Peran. *Jurnal Kepemimpinan dan Pendidikan Islam*, 3(1), 82–89.
- Ambarwati, S. D. (2022). Strategi penguatan kepemimpinan dalam organisasi mahasiswa. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(1), 45–55.

- Basri, M. (2021). Kepemimpinan transformatif dalam organisasi kampus. *Jurnal Pendidikan dan Kepemimpinan*, 6(2), 120–130.
- Cahyono, T. W. (2020). Komunikasi efektif dalam pengelolaan organisasi mahasiswa. *Jurnal Ilmu Komunikasi Nusantara*, 4(1), 15–25.
- Desember, N., Naibaho, M. A., & Siregar, H. (2023). Kepemimpinan inklusif dalam proses pembangunan komunitas dengan mendorong partisipasi dan pemberdayaan anak muda. *Sewagati: Jurnal Pengabdian Masyarakat Indonesia*, 2(4).
- Dewi, R. A. (2022). Peran organisasi mahasiswa dalam pembentukan karakter kepemimpinan. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 13(2), 88–98.
- Handayani, S., & Husen, M. A. (2025). Di balik layar: Tantangan dan peluang dalam mengimplementasikan pendidikan petualangan di organisasi mahasiswa. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 951–957.
- Hendra, F. (2018). Peran organisasi mahasiswa dalam meningkatkan mutu pembelajaran keterampilan berbahasa Arab. *Arabiyat: Jurnal Pendidikan Bahasa Arab dan Kebahasaaraban*, 5(1), 103–120. <https://doi.org/10.15408/a.v5i1.7480>
- Hidayat, Z. (2023). Pengaruh partisipasi organisasi terhadap keterampilan sosial mahasiswa. *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*, 8(3), 110–119.
- Kantari, M. A., Agustini, P. L., Saradela, K., Muhaili, L., & Hirwandi, L. (2025). Analisis peran kepemimpinan inklusif berdasarkan masa kerja terhadap kolaborasi dan komunikasi di sekolah. *Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan*, 9(1). <https://doi.org/10.29303/jpap.v9i1.803>
- Lestari, A. D. (2021). Pengembangan soft skill melalui kegiatan organisasi intra kampus. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 11(1), 66–75.
- Nababan, O., & Suharti, L. (2022). Pengaruh faktor kepercayaan, komitmen, komunikasi, dan kohesivitas terhadap kinerja tim virtual. *Jurnal Ekonomi Pendidikan dan Kewirausahaan*, 10(1), 57–72. <https://doi.org/10.26740/jepk.v10n1.p57-72>
- Prasetya, B. R. (2022). Kolaborasi dan kepemimpinan mahasiswa dalam pengelolaan program sosial kampus. *Jurnal Kepemudaan dan Pemberdayaan*, 5(2), 42–50.
- Rahmawati, M., Febrianti, A. A., Novita, A. Y. U., & Nurhalizah, S. (2023). Menciptakan tim kerja dan kinerja yang efektif dalam organisasi Ikatan Mahasiswa Kuningan (IMK). <https://doi.org/10.31219/osf.io/bpha8>
- Rohmah, Z. N., Etikariena, A., & Salendu, A. (2023). Kepemimpinan inklusif dan *voice behavior* pada karyawan: Menguji peran budaya inovatif. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 11(2), 172–187. <https://doi.org/10.30996/persona.v11i2.7837>
- Syahrir, M. (2020). Efektivitas tim dalam organisasi kemahasiswaan: Tinjauan dari aspek komunikasi dan peran. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 7(2), 102–112.