

ANALISIS KECERDASAN EMOSIONAL PEMIMPIN PEREMPUAN TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA TIM MULTIGENERASI

Masran Biahimo¹, Regi Mokodongan², Fitria Akibun³, Tety Thalib⁴

Ilmu Administrasi Publik, Universitas Bina Taruna Gorontalo^{1,2&4} Program Manajemen

Keuangan Sektor Publik, Universitas Bina Taruna Gorontalo³

masranbiahimo123@gmail.com¹, regimokodongan@gmail.com²

fitriaakibun@gmail.com³, tetythalib72@gmail.com⁴

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kecerdasan emosional pemimpin perempuan terhadap efektivitas kerja tim multigenerasi dalam konteks organisasi modern. Pendekatan yang digunakan adalah kajian pustaka (*library research*) dengan menelaah berbagai hasil penelitian empiris dan teoritis dari jurnal internasional maupun nasional terkait kepemimpinan perempuan, kecerdasan emosional, dan dinamika tim multigenerasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa lima dimensi utama kecerdasan emosional kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial berkontribusi signifikan terhadap kemampuan pemimpin perempuan dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan harmonis. Pemimpin perempuan dengan kecerdasan emosional tinggi terbukti lebih mampu menjembatani perbedaan nilai, komunikasi, dan gaya kerja antar generasi. Diskusi hasil menegaskan bahwa kecerdasan emosional merupakan faktor mediasi penting yang menghubungkan gaya kepemimpinan perempuan dengan efektivitas tim. Kajian ini menegaskan urgensi pengembangan model kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional sebagai paradigma baru organisasi yang berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan.

Keywords: Kecerdasan Emosional; Kepemimpinan Perempuan; Efektivitas Tim; Multigenerasi; Organisasi Modern

ABSTRACT

This research aims to analyze the role of female leaders' emotional intelligence on the effectiveness of multigenerational teams in the context of modern organizations. The approach used is library research, reviewing various empirical and theoretical research results from international and national journals related to female leadership, emotional intelligence, and multigenerational team dynamics. The results of the study show that the five main dimensions of emotional intelligence self-awareness, self-control, motivation, empathy, and social skills contribute significantly to female leaders' ability to create an inclusive and harmonious work environment. Female leaders with high emotional intelligence are proven to be more capable of bridging differences in values, communication, and work styles between generations. The discussion of the results confirms that emotional intelligence is an important mediating factor that connects female leadership styles with team effectiveness. This study emphasizes the urgency of developing an emotional intelligence-based leadership model as a new paradigm for sustainable and adaptive organizations.

Keywords: Emotional Intelligence; Women's Leadership; Team Effectiveness; Multigenerational; Modern Organizations

PENDAHULUAN

Perkembangan organisasi modern di era globalisasi dan digitalisasi menuntut adanya pemimpin yang tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kecerdasan emosional yang tinggi dalam mengelola sumber daya manusia yang beragam. Dalam konteks ini, kepemimpinan perempuan menjadi salah satu fenomena menarik yang terus berkembang, seiring dengan meningkatnya partisipasi perempuan dalam posisi strategis di berbagai sektor organisasi. Menurut data *World Economic Forum* pada 2024, persentase perempuan yang menduduki posisi kepemimpinan di tingkat menengah dan atas terus meningkat secara global, menandakan pergeseran paradigma terhadap peran dan kapasitas kepemimpinan perempuan di lingkungan kerja (Lakshima Sareen, 2025; WCF, 2024).

Kepemimpinan perempuan memiliki karakteristik yang unik dan sering kali dikaitkan dengan gaya kepemimpinan yang kolaboratif, empatik, serta berorientasi pada hubungan interpersonal. Penelitian Eagly dan Carli (dalam Boyer dkk., 2023) menunjukkan bahwa pemimpin perempuan cenderung lebih unggul dalam komunikasi, empati, dan pemberdayaan anggota tim dibandingkan dengan gaya kepemimpinan tradisional yang bersifat otoritatif (Yusop & Khalid, 2023; Nurmayanti dkk., 2021). Karakteristik ini erat kaitannya dengan kemampuan mengelola emosi dan memahami kebutuhan emosional orang lain kemampuan yang merupakan inti dari konsep *Emotional Intelligence* (EI) (Gaus dkk., 2023; Xiong dkk., 2022).

Kecerdasan emosional, sebagaimana dikemukakan oleh (Goleman, 2001; Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023), merupakan kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta emosi orang lain dalam hubungan sosial. Dalam konteks organisasi, EI berperan penting dalam membangun kepercayaan, menciptakan komunikasi yang efektif, dan menyelesaikan konflik secara konstruktif. Pemimpin dengan tingkat EI yang tinggi mampu membangun lingkungan kerja yang kondusif, memotivasi tim, serta mengarahkan energi emosional anggota tim menuju pencapaian tujuan bersama. Hal ini menunjukkan bahwa EI merupakan salah satu kompetensi utama yang mendukung efektivitas kepemimpinan, termasuk dalam konteks kepemimpinan perempuan.

Namun, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada hubungan antara EI dan kepemimpinan secara umum, tanpa menyoroti perbedaan gender atau konteks demografis anggota tim. Studi (Mayer dkk., 2024); (Mayer & Caruso, 2025) serta (Côté, 2024; Van Kleef & Côté, 2022) misalnya, menekankan kontribusi EI terhadap performa kepemimpinan, tetapi belum membahas bagaimana karakteristik emosional pemimpin perempuan berinteraksi dengan komposisi tim multigenerasi yang memiliki keragaman nilai, preferensi kerja, dan cara berkomunikasi (Lawrason dkk., 2023). Inilah celah penelitian (*research gap*) yang ingin dijawab oleh penelitian ini yaitu bagaimana

kecerdasan emosional pemimpin perempuan mempengaruhi efektivitas kerja tim multigenerasi dalam konteks organisasi modern.

Dinamika kerja di era modern semakin kompleks dengan adanya tim multigenerasi, yakni kelompok kerja yang terdiri dari individu dari berbagai rentang usia dan latar belakang generasi seperti Baby Boomers, Generasi X, Generasi Y (Millennials), hingga Generasi Z. Menurut Ayoobzadeh dkk., (2024); Dockweiler, (2025); Donkor dkk., (2025), perbedaan nilai, gaya kerja, serta motivasi antar-generasi sering kali menjadi sumber konflik dan tantangan bagi pemimpin dalam menciptakan kerja sama yang harmonis. Dalam situasi ini, kecerdasan emosional menjadi kunci utama bagi pemimpin untuk menyesuaikan gaya komunikasi dan pendekatan manajerialnya terhadap karakteristik unik setiap generasi.

Pemimpin perempuan, dengan kecenderungan gaya kepemimpinan yang lebih relasional dan empatik, memiliki potensi besar dalam menjembatani kesenjangan antar-generasi tersebut. Penelitian Shulga, (2021); Mulyanti, (2021) menunjukkan bahwa keberhasilan dalam mengelola tim multigenerasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam memahami perbedaan nilai serta menumbuhkan rasa saling menghargai di antara anggota tim. Dalam hal ini, kecerdasan emosional pemimpin perempuan berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan produktif (Adriansyah dkk., 2024).

Selain itu, transformasi digital yang mempercepat perubahan pola kerja seperti kerja jarak jauh (*remote work*) dan kolaborasi virtual menuntut pemimpin untuk lebih adaptif secara emosional. Walsh dkk., (2025) menegaskan bahwa pemimpin perempuan dengan kecerdasan emosional tinggi mampu memanfaatkan teknologi untuk memperkuat hubungan sosial dalam tim, bukan menggantikannya. Olehnya, kecerdasan emosional bukan hanya berfungsi sebagai kemampuan interpersonal, tetapi juga sebagai keterampilan adaptif (*adaptive skill*) yang relevan dengan tantangan organisasi masa kini.

Melihat kondisi tersebut, muncul urgensi ilmiah dan praktis untuk mengkaji lebih dalam hubungan antara kecerdasan emosional pemimpin perempuan dan efektivitas kerja tim multigenerasi. Secara ilmiah, studi ini penting karena masih terbatasnya literatur yang mengintegrasikan ketiga aspek tersebut dalam satu model konseptual. Secara praktis, penelitian ini relevan bagi organisasi dalam merancang strategi pengembangan kepemimpinan yang inklusif dan adaptif terhadap perubahan demografis tenaga kerja, terutama di tengah tren peningkatan partisipasi perempuan dalam posisi manajerial.

Penelitian ini juga memiliki kebaruan (*novelty*) dalam beberapa hal. *Pertama*, penelitian ini berfokus pada interaksi antara gender kepemimpinan dan kecerdasan emosional dalam konteks tim multigenerasi, suatu kombinasi yang jarang dikaji secara bersamaan dalam literatur manajemen sumber daya manusia. *Kedua*, penelitian ini menyoroti peran EI sebagai determinan sosial-emosional efektivitas kerja, bukan sekadar

kemampuan individu, dengan menekankan mekanisme hubungan yang terjadi di antara pemimpin dan anggota lintas generasi. *Ketiga*, pendekatan ini menggunakan kajian pustaka terintegrasi (*integrative literature approach*) yang memadukan teori kepemimpinan, teori kecerdasan emosional, dan teori dinamika generasi dalam satu kerangka konseptual yang koheren.

Olehnya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam memperkaya literatur mengenai kepemimpinan perempuan dan kecerdasan emosional dalam konteks multigenerasi, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam membangun budaya kerja yang kolaboratif, empatik, dan adaptif di era kerja digital.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kajian pustaka (*library research*) (Suaidy & Rony, 2023; Sugiyono, 2013). Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak melakukan pengumpulan data lapangan, melainkan menelaah berbagai sumber ilmiah yang relevan untuk memahami hubungan antara kecerdasan emosional pemimpin perempuan dan efektivitas kerja tim multigenerasi. Kajian pustaka memungkinkan peneliti menggali teori, hasil penelitian terdahulu, serta konsep-konsep yang dapat menjelaskan fenomena kepemimpinan perempuan dalam konteks organisasi modern (Fatimah dkk., 2025).

Sumber data penelitian diperoleh dari literatur primer dan sekunder, seperti buku-buku teori kepemimpinan, jurnal ilmiah internasional dan nasional, laporan penelitian, serta publikasi akademik dari database seperti Google Scholar, Scopus, dan ScienceDirect. Fokus utama pengumpulan data diarahkan pada karya-karya yang membahas *Emotional Intelligence* (Goleman, 2001), kepemimpinan perempuan (Eagly & Carli, 2003b), dan tim multigenerasi (Lyons & Kuron, 2014).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui pencarian literatur menggunakan kata kunci seperti *emotional intelligence*, *female leadership*, dan *multigenerational team*. Setelah sumber diperoleh, peneliti melakukan pembacaan mendalam untuk menyeleksi literatur yang paling relevan dan kredibel. Proses ini disertai pencatatan sistematis terhadap gagasan, konsep, serta hasil temuan penelitian sebelumnya untuk diolah menjadi sintesis teoretis.

Analisis data dilakukan secara deskriptif-kualitatif melalui teknik analisis isi (*content analysis*). Setiap literatur dikaji untuk menemukan pola hubungan antar variabel khususnya bagaimana dimensi kecerdasan emosional (kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial) memengaruhi gaya kepemimpinan perempuan dan efektivitas kerja tim multigenerasi. Selanjutnya, hasil analisis disintesis menjadi model konseptual yang menggambarkan hubungan antarkomponen teori.

Keabsahan data dijaga dengan melakukan triangulasi teori dan sumber, yakni membandingkan berbagai pandangan dari literatur yang berbeda untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan menghindari bias interpretasi.

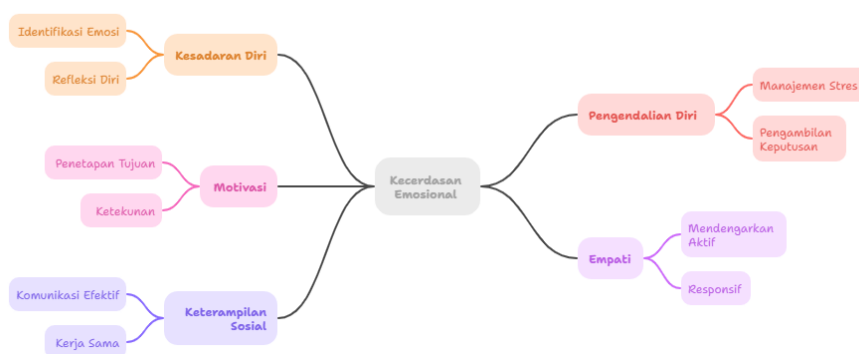
Dengan metode ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran teoritis yang lebih mendalam mengenai peran kecerdasan emosional dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan perempuan pada tim kerja yang beranggotakan lintas generasi. Selain memperkaya wacana akademik, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi dasar bagi penelitian empiris di masa mendatang.

Literature Review

Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*)

Kecerdasan emosional atau *Emotional Intelligence* (EI) merupakan kemampuan seseorang untuk mengenali, memahami, serta mengelola emosi diri sendiri dan orang lain secara efektif dalam berbagai situasi sosial. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Salovey & Mayer (1990); Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, (2023) sebagai bentuk kecerdasan sosial yang berhubungan dengan pengelolaan emosi dalam interaksi manusia. Selanjutnya, (Boyatzis dkk., 2000; Goleman, 2001; Gichuhi, 2021) mempopulerkan konsep ini dan menjelaskan bahwa keberhasilan seseorang di tempat kerja lebih banyak ditentukan oleh kecerdasan emosional dibandingkan kecerdasan intelektual (IQ). Dalam konteks organisasi, EI berperan penting bagi pemimpin karena berfungsi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, komunikasi interpersonal, dan pengelolaan motivasi tim.

Komponen Kecerdasan Emosional



Sumber: Salovey & Mayer, (1990); Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, (2023); Goleman, (2001); Gichuhi, (2021)

Gambar 1. Komponen Kecerdasan emosional

Kecerdasan emosional terdiri atas lima komponen utama yang saling berhubungan, yaitu kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial. Kesadaran diri (*self-awareness*) merupakan kemampuan individu mengenali emosi diri sendiri dan dampaknya terhadap perilaku. Pemimpin yang

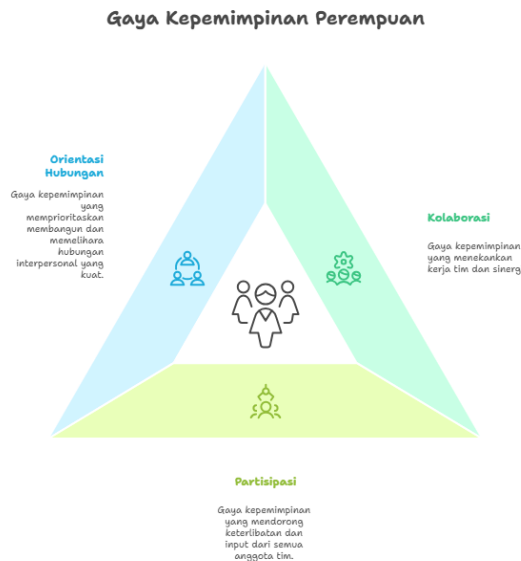
memiliki kesadaran diri tinggi mampu memahami kekuatan dan kelemahannya secara objektif, sehingga dapat bertindak lebih reflektif dalam menghadapi tantangan organisasi. Pengendalian diri (*self-regulation*) adalah kemampuan mengelola emosi negatif, menahan reaksi impulsif, serta menjaga stabilitas emosi di bawah tekanan. Dalam konteks kepemimpinan, kemampuan ini memungkinkan pemimpin mengambil keputusan secara rasional, tanpa terpengaruh oleh tekanan emosional jangka pendek.

Motivasi (*motivation*) dalam EI tidak sekadar berhubungan dengan pencapaian tujuan eksternal, melainkan mencakup dorongan intrinsik untuk berkembang, mencapai hasil terbaik, dan memberi makna pada pekerjaan. Pemimpin dengan motivasi tinggi mampu menularkan semangat positif kepada anggota tim dan menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada prestasi. Komponen keempat, empati (*empathy*), merupakan kemampuan untuk memahami dan merasakan apa yang dirasakan orang lain. Pemimpin yang memiliki empati tinggi dapat membaca kebutuhan emosional tim dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan konteks interpersonal yang dihadapi. Terakhir, keterampilan sosial (*social skills*) berkaitan dengan kemampuan membangun dan memelihara hubungan sosial yang sehat, memfasilitasi kolaborasi, serta menyelesaikan konflik dengan cara yang konstruktif.

Dalam praktiknya, kelima aspek EI ini menjadi landasan bagi pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi tidak hanya mampu mengelola dirinya sendiri, tetapi juga menumbuhkan rasa saling percaya dan keterlibatan emosional di antara anggota tim. Hal ini menjadi semakin penting dalam organisasi yang menghadapi kompleksitas hubungan antarindividu dan keberagaman generasi di tempat kerja modern.

Kepemimpinan Perempuan

Kepemimpinan perempuan telah menjadi salah satu topik penting dalam kajian perilaku organisasi modern, seiring meningkatnya partisipasi perempuan dalam posisi strategis di berbagai sektor. Menurut (Eagly & Carli, 2003; Eagly & Carli, 2003a), kepemimpinan perempuan umumnya ditandai oleh gaya yang lebih kolaboratif, partisipatif, dan berorientasi pada hubungan interpersonal (Wu dkk., 2021). Berbeda dari gaya kepemimpinan tradisional yang cenderung hierarkis dan otoritatif, kepemimpinan perempuan lebih menekankan pada komunikasi dua arah, pemberdayaan anggota tim, serta penciptaan iklim kerja yang suportif (Hasan dkk., 2025; Djaba dkk., 2025). Karakteristik ini sangat sejalan dengan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin menginspirasi, memberi teladan, dan menumbuhkan semangat kolektif dalam mencapai tujuan bersama.



Sumber: (Eagly & Carli, 2003b; Eagly & Carli, 2003a; Wu dkk., 2021)

Gambar 2. Gaya Kepemimpinan Perempuan

Kepemimpinan perempuan juga sering dikaitkan dengan tingginya kemampuan dalam hal empati, kepekaan sosial, dan keterampilan komunikasi. Beberapa penelitian, seperti Mandell dan Pherwani (dalam, Kirillova, 2025; Monica dkk., 2021), menunjukkan bahwa perempuan memiliki tingkat kecerdasan emosional yang relatif lebih tinggi dibandingkan laki-laki, khususnya pada dimensi empati dan kesadaran sosial. Keunggulan ini memungkinkan pemimpin perempuan lebih mudah membangun hubungan interpersonal yang kuat dan menciptakan rasa saling percaya di antara anggota tim. Selain itu, pendekatan kepemimpinan yang berbasis pada pemahaman emosional ini terbukti dapat meningkatkan keterlibatan karyawan serta memperkuat budaya kerja yang inklusif.

Namun, perempuan dalam posisi kepemimpinan juga menghadapi tantangan tersendiri yang dikenal dengan *role incongruity* (Eagly & Carli, 2003a). Fenomena ini terjadi karena masih adanya ketidaksesuaian antara stereotip sosial terhadap peran perempuan yang diidentikkan dengan kelembutan dan empati dengan ekspektasi kepemimpinan yang menuntut ketegasan dan dominasi. Dalam konteks ini, kecerdasan emosional menjadi kekuatan utama yang membantu pemimpin perempuan untuk menavigasi tekanan sosial, mengelola konflik peran, dan mempertahankan efektivitas kepemimpinannya.

Pemimpin perempuan yang memiliki EI tinggi mampu memanfaatkan empati dan keterampilan sosialnya untuk membangun legitimasi melalui hubungan interpersonal yang positif. Pendekatan berbasis emosi ini memungkinkan mereka menjaga keseimbangan antara ketegasan dan kepedulian, sehingga menghasilkan gaya

kepemimpinan yang tidak hanya efektif tetapi juga adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja. Dengan demikian, kepemimpinan perempuan berbasis kecerdasan emosional bukan hanya relevan dengan dinamika organisasi modern, tetapi juga menawarkan paradigma baru yang lebih humanistik dan kolaboratif dalam mengelola sumber daya manusia.

Efektivitas Kerja Tim Multigenerasi

Perkembangan demografi tenaga kerja saat ini melahirkan fenomena tim multigenerasi di berbagai organisasi. Tim multigenerasi adalah kelompok kerja yang terdiri dari individu dari berbagai rentang usia dan generasi, seperti Baby Boomers, Generasi X, Generasi Y (Millennials), dan Generasi Z. Setiap generasi membawa nilai, gaya kerja, dan ekspektasi yang berbeda terhadap pekerjaan dan kepemimpinan. Menurut (Lyons & Kuron, 2014), keberagaman ini dapat menjadi kekuatan yang mendorong inovasi, tetapi juga dapat menimbulkan tantangan komunikasi dan koordinasi jika tidak dikelola dengan baik.

Efektivitas kerja tim multigenerasi ditentukan oleh kemampuan anggota dan pemimpin untuk memahami serta mengintegrasikan perbedaan tersebut ke dalam proses kerja. Generasi yang lebih tua biasanya menghargai struktur dan loyalitas, sedangkan generasi muda lebih fleksibel, kreatif, dan berorientasi pada keseimbangan hidup. Pemimpin yang tidak peka terhadap perbedaan ini berisiko memicu ketegangan antaranggota tim, yang pada akhirnya dapat menurunkan produktivitas. Di sinilah peran kecerdasan emosional menjadi sangat penting.

Pemimpin perempuan yang memiliki EI tinggi berpotensi menjadi mediator yang efektif dalam tim multigenerasi. Dengan empati yang kuat, mereka mampu memahami motivasi unik setiap generasi, serta menyesuaikan gaya komunikasi agar diterima secara luas oleh seluruh anggota tim. Keterampilan sosial membantu mereka membangun suasana kerja yang harmonis dan mendorong kolaborasi lintas generasi. (Alimin & Tukiran, 2024) menegaskan bahwa pemimpin yang memiliki kemampuan emosional baik dapat mengurangi gesekan antar generasi dan meningkatkan rasa saling menghargai.

Selain itu, perubahan pola kerja akibat digitalisasi dan *remote working* menuntut adaptasi emosional yang lebih tinggi. Pemimpin yang mampu menjaga koneksi emosional meskipun dalam ruang kerja virtual terbukti lebih efektif dalam menjaga keterlibatan anggota tim (Ibarra & Obodaru, 2020). Dalam konteks ini, efektivitas kerja tim multigenerasi tidak hanya ditentukan oleh keterampilan teknis dan koordinasi, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam membangun hubungan emosional yang sehat di tengah keragaman dan jarak sosial.

Olehnya, dapat disimpulkan bahwa efektivitas tim multigenerasi sangat bergantung pada peran pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi.

Pemimpin perempuan dengan kepekaan interpersonal dan kemampuan empatik yang kuat berpotensi besar dalam menjembatani perbedaan antar generasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, produktif, serta adaptif terhadap perubahan zaman.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini berfokus pada analisis konseptual mengenai hubungan antara kecerdasan emosional pemimpin perempuan dan efektivitas kerja tim multigenerasi. Hasil penelitian diperoleh melalui analisis tematik terhadap berbagai literatur akademik yang relevan. Analisis dilakukan untuk menemukan pola konseptual, keterkaitan antarkomponen teori, dan kontribusi unik kepemimpinan perempuan berbasis kecerdasan emosional dalam mengelola tim lintas generasi.

Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan

Kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*, EI) telah menjadi salah satu indikator penting dalam efektivitas kepemimpinan di berbagai konteks organisasi. Konsep ini, sebagaimana dikemukakan oleh (Goleman, 2001), terdiri atas lima dimensi utama: *self-awareness*, *self-regulation*, *motivation*, *empathy*, dan *social skills*.

Hasil kajian pustaka menunjukkan bahwa kecerdasan emosional tidak hanya berfungsi sebagai kemampuan interpersonal, tetapi juga sebagai dasar pembentukan gaya kepemimpinan yang lebih adaptif, empatik, dan manusiawi. Pemimpin perempuan cenderung menonjol dalam aspek ini karena mereka memiliki sensitivitas emosional yang tinggi dan kemampuan reflektif terhadap dinamika sosial di lingkungan kerja.

Selain itu, EI berkontribusi terhadap efektivitas komunikasi, pengelolaan konflik, serta penciptaan iklim kerja yang kondusif dan suportif. Dengan demikian, dimensi EI membentuk landasan bagi pemimpin perempuan untuk mengarahkan, memotivasi, dan membangun tim yang solid, terutama dalam lingkungan kerja yang kompleks dan multigenerasi.

Tabel 4.1 Analisis Tematik Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan

Tema Utama	Deskripsi Temuan	Implikasi terhadap Kepemimpinan
Kesadaran diri (<i>Self-awareness</i>)	Pemimpin perempuan lebih reflektif terhadap perasaan dan perilakunya, memahami kekuatan serta batasannya (Goleman, 2001).	Membantu pemimpin mengarahkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan konteks dan kebutuhan tim.
Pengendalian diri (<i>Self-regulation</i>)	Kemampuan menahan emosi negatif dan merespons tekanan dengan tenang (Boyatzis dkk., 2000).	Meningkatkan stabilitas emosi pemimpin dan menciptakan iklim kerja yang positif.
Motivasi (<i>Motivation</i>)	Dorongan intrinsik untuk berprestasi dan menginspirasi tim (Rego dkk., 2007; (Rego dkk., 2012; (Qahir, 2022).	Menumbuhkan semangat kerja kolektif dan meningkatkan produktivitas tim.

Empati (<i>Empathy</i>)	Pemimpin perempuan memiliki tingkat empati yang tinggi terhadap kebutuhan emosional anggota tim (Lawrason dkk., 2023).	Memperkuat hubungan interpersonal dan loyalitas anggota tim.
Keterampilan sosial (<i>Social skills</i>)	Kemampuan membangun jaringan, komunikasi, dan kolaborasi yang harmonis (Emmerling & Cherniss, 2025).	Mendorong sinergi antaranggota tim dan memperlancar koordinasi lintas generasi.

Sumber: Analisis Peneliti, 2025

Kepemimpinan Perempuan dalam Organisasi Modern

Kepemimpinan perempuan merupakan fenomena yang semakin menonjol seiring meningkatnya partisipasi perempuan dalam posisi strategis organisasi. Kajian oleh (Eagly & Carli, 2003a) serta (Helgesen, 2017); (Hager, 2019) menunjukkan bahwa pemimpin perempuan umumnya mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional yakni gaya yang berorientasi pada inspirasi, pembinaan, dan pemberdayaan anggota tim.

Ciri khas kepemimpinan perempuan terletak pada pendekatan yang lebih kolaboratif, empatik, serta partisipatif (Susan R. Madsen, 2020). Berbeda dari kepemimpinan tradisional yang bersifat otoritatif, gaya ini lebih menekankan komunikasi dua arah dan penghargaan terhadap kontribusi individu. Kekuatan emosional inilah yang memungkinkan pemimpin perempuan menciptakan hubungan interpersonal yang sehat dan produktif dalam tim.

Namun, penelitian juga menunjukkan adanya tantangan yang dihadapi pemimpin perempuan, seperti bias gender dan stereotip peran yang dapat menghambat efektivitas kepemimpinan mereka. Di sinilah peran kecerdasan emosional menjadi sangat penting, karena membantu pemimpin perempuan menavigasi ekspektasi sosial yang kontradiktif sambil tetap mempertahankan keaslian dan efektivitas diri.

Tabel 2. Analisis Tematik Kepemimpinan Perempuan

Tema Utama	Deskripsi Temuan	Implikasi terhadap Efektivitas Tim
Gaya kepemimpinan transformasional	Pemimpin perempuan berorientasi pada pengembangan individu dan kolaborasi (Eagly & Carli, 2003b).	Meningkatkan komitmen dan motivasi tim.
Empati dan komunikasi interpersonal	Gaya komunikasi yang lebih terbuka, empatik, dan mendukung (Susan R. Madsen, 2020).	Membangun kepercayaan dan memperkuat hubungan dalam tim.
Pemberdayaan anggota tim	Perempuan lebih menekankan pada kerja sama dan pemberian otonomi (Helgesen, 2017).	Mendorong partisipasi aktif dan rasa memiliki dalam tim.
Adaptabilitas emosional	Pemimpin perempuan fleksibel menghadapi konflik sosial dan tekanan kerja (Ely dkk., 2011).	Menjaga stabilitas emosional dan moral tim.

Tantangan bias gender	Stereotip terhadap peran perempuan masih menjadi hambatan struktural (Eagly & Carli, 2003a).	EI diperlukan untuk mengelola tekanan sosial dan meningkatkan kredibilitas kepemimpinan.
-----------------------	--	--

Sumber: Analisis Peneliti, 2025

Efektivitas Kerja Tim Multigenerasi

Perkembangan dunia kerja saat ini mempertemukan individu dari berbagai generasi mulai dari *Baby Boomers* hingga *Generasi Z* dalam satu lingkungan organisasi. Keberagaman nilai, gaya kerja, dan motivasi antara generasi menciptakan potensi inovasi sekaligus tantangan komunikasi. (Lyons & Kuron, 2014) menegaskan bahwa perbedaan generasi harus dikelola dengan strategi komunikasi dan kepemimpinan yang adaptif.

Pemimpin perempuan dengan kecerdasan emosional tinggi memiliki keunggulan dalam memahami perbedaan nilai dan kebutuhan emosional dari setiap generasi. Empati dan keterampilan sosial yang mereka miliki memungkinkan terciptanya kerja sama lintas generasi yang harmonis, memperkuat kepercayaan, serta meningkatkan produktivitas tim.

Dalam konteks ini, EI berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan keberagaman nilai dan preferensi generasi, menjadikan perbedaan sebagai sumber kekuatan, bukan sumber konflik.

Tabel 3. Analisis Tematik Efektivitas Kerja Tim Multigenerasi

Tema Utama	Deskripsi Temuan	Implikasi terhadap Kepemimpinan
Keberagaman nilai dan gaya kerja	Setiap generasi memiliki nilai dan pola kerja berbeda (Lyons & Kuron, 2014).	Pemimpin harus menyesuaikan pendekatan dan komunikasi.
Potensi konflik antargenerasi	Perbedaan ekspektasi dan pola pikir menimbulkan gesekan (Rego dkk., 2007).	EI membantu pemimpin mengelola konflik dan menjaga harmoni.
Pentingnya komunikasi lintas generasi	Komunikasi terbuka meningkatkan pemahaman antar anggota (Cuadrado dkk., 2015).	Empati menjadi dasar untuk membangun kesepahaman.
Adaptasi teknologi dan budaya digital	Generasi muda lebih cepat beradaptasi dengan teknologi (Susan R. Madsen, 2020).	Pemimpin EI tinggi mampu menjembatani kesenjangan digital.
Kohesi tim dan kolaborasi	Keterlibatan emosional memperkuat solidaritas lintas generasi (Cennamo & Gardner, 2008); (Macky dkk., 2008); (Fritz & Van Knippenberg, 2018).	EI memperkuat rasa saling percaya dan kolaborasi tim.

Sumber: Analisis Peneliti, 2025

Berdasarkan analisis dari ketiga fokus, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional merupakan faktor kunci yang menjembatani kepemimpinan perempuan dan efektivitas kerja tim multigenerasi. Lima dimensi EI terutama empati dan keterampilan

sosial memungkinkan pemimpin perempuan mengelola dinamika emosi, membangun komunikasi lintas generasi, dan menciptakan kolaborasi yang inklusif.

Kepemimpinan perempuan yang berlandaskan EI bukan hanya meningkatkan efektivitas kerja, tetapi juga berkontribusi terhadap pembangunan budaya organisasi yang berkelanjutan dan manusiawi di tengah tantangan era digital dan keberagaman generasi.

SIMPULAN

Hasil kajian pustaka ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*) merupakan fondasi utama yang menjelaskan efektivitas kepemimpinan perempuan dalam mengelola tim kerja multigenerasi di lingkungan organisasi modern. Lima dimensi EI yakni kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial terbukti berperan penting dalam membentuk kemampuan pemimpin perempuan untuk beradaptasi terhadap kompleksitas sosial, emosional, dan generasional di tempat kerja.

Secara akademis, penelitian ini memperkuat temuan klasik dari Goleman (1995) bahwa kecerdasan emosional tidak hanya merupakan atribut personal, melainkan juga kompetensi kepemimpinan strategis. Dalam konteks perempuan, EI menjadi alat yang memungkinkan mereka menyeimbangkan antara aspek afektif (empati, kehangatan, dan dukungan) dengan aspek kognitif dan manajerial (pengambilan keputusan, motivasi, dan ketegasan). Refleksi kritis terhadap literatur menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan perempuan bukan semata hasil dari gaya kepemimpinan yang lembut atau kolaboratif, melainkan dari kemampuan mereka untuk mengelola emosi dan relasi dengan cerdas, terutama dalam menghadapi keberagaman nilai dan ekspektasi lintas generasi.

Kepemimpinan perempuan yang berlandaskan EI juga berfungsi sebagai jembatan kultural dalam tim multigenerasi. Empati dan keterampilan sosial memungkinkan mereka memahami pola pikir dan motivasi yang berbeda antar generasi, sehingga konflik potensial dapat diubah menjadi peluang kolaborasi. Hal ini memperlihatkan bahwa kecerdasan emosional berperan sebagai variabel mediasi penting antara gaya kepemimpinan perempuan dan efektivitas tim kerja.

Secara reflektif, penelitian ini menegaskan bahwa paradigma kepemimpinan di era modern perlu bergeser dari model hierarkis menuju model relasional dan emosional. Kecerdasan emosional tidak hanya memperkaya kapasitas individu sebagai pemimpin, tetapi juga memperkuat daya adaptasi organisasi terhadap perubahan sosial dan teknologi. Dengan demikian, kontribusi utama kajian ini terletak pada pemahaman baru bahwa kepemimpinan perempuan berbasis kecerdasan emosional bukanlah alternatif, melainkan model kepemimpinan masa depan yang lebih inklusif, adaptif, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriansyah, A. A., Setianto, B., Lukiyono, Y. T., Pulih Asih, A. Y., Sa'adah, N., & Herdiani, N. (2024). Analysis of the Causes of Intention to Leave Based on Generation Gap with Quality Work of Life Approach. *Frontiers in Health Informatics*, 13(3), 7090.
- Alimin, I., & Tukiran, M. (2024). Exploring the Efficacy of Reward Systems for Generation Z and Millennials: A Systematic Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies*, 5(4), 10–20. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v5i4.424>
- Ayoobzadeh, M., Schweitzer, L., Lyons, S., & Ng, E. (2024). A tale of two generations: A time-lag study of career expectations. *Personnel Review*, 53(7), 1649–1665. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2022-0101>
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, 99(6), 343–362.
- Boyer, E. J., Reid, R., & Patton, D. (2023). Does Gender Influence Leadership Styles? A View from the U.S. Nonprofit Sector. *Public Organization Review*, 23(4), 1505–1520. <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00669-y>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Côté, S. (2024). A Multidimensional Framework for Examining the Effects of Social Class on Organizational Behavior. *Journal of Management*, 50(3), 928–948. <https://doi.org/10.1177/01492063221126490>
- Cuadrado, I., García-Ael, C., & Molero, F. (2015). Gender-typing of leadership: Evaluations of real and ideal managers. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(2), 236–244. <https://doi.org/10.1111/sjop.12187>
- Djaba, M., Hasan, K., & Mokodongan, R. (2025). Penerapan Manajemen Lingkungan dalam Penyediaan Ruang Terbuka Hijau (RTH) Berbasis Sustainable Development di Kota Gorontalo. *Jurnal Manajemen Keuangan Sektor Publik (J-MKSP)*, 1(1), 44–57. <https://doi.org/10.37606/j-mksp.v1i1.305>
- Dockweiler, D. K. (2025). Beyond labels: Rethinking generation-based research and practice in the workplace. *Strategic HR Review*, 24(2), 64–68. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2024-0063>
- Donkor, A., Appiagyei, K., Yorke, S. M., & Gyapong, E. (2025). Does Older Mean

- Better? Analyses of Boards' Influence on Sustainability Performance. *Business Strategy and the Environment*, 34(2), 1949–1971. <https://doi.org/10.1002/bse.4083>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003a). Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 851–859. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.003>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003b). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
- Emmerling, R. J., & Cherniss, C. (2025). Emotional intelligence in the workplace. *Consulting Psychology Journal*, 77(3), 209–218. <https://doi.org/10.1037/cpb0000305>
- Fatimah, S., Zen, N. H., & Fitrisia, A. (2025). Literatur Riview dan Metodologi Ilmu Pengetahuan Khusus. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(1), 41–48. <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i1.17407>
- Fritz, C., & Van Knippenberg, D. (2018). Gender and leadership aspiration: The impact of work–life initiatives. *Human Resource Management*, 57(4), 855–868. <https://doi.org/10.1002/hrm.21875>
- Gaus, N., Larada, N., Jamaluddin, S., Paramma, M. A., & Karim, A. (2023). Understanding the emergence of females as leaders in academia: The intersections of gender stereotypes, status and emotion. *Higher Education Quarterly*, 77(4), 693–708. <https://doi.org/10.1111/hequ.12426>
- Gichuhi, J. M. (2021). Shared leadership and organizational resilience: A systematic literature review. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(1), 67–88.
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. *The emotionally intelligent workplace*, 13, 26.
- Hager, F. (2019). Gender and Leadership – Do Female Leaders Perform a Different, Better or even a Healthier Leadership Style? *Humanities and Social Sciences: Latvia*, 27(1), 73–92. <https://doi.org/10.22364/hssl.27.1.04>
- Hasan, K., Mokodongan, R., & Djaba, M. (2025). Integrasi Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja dalam Praktik Manajemen Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Keuangan Sektor Publik (J-MKSP)*, 1(1), 31–43. <https://doi.org/10.37606/j-mksp.v1i1.300>

-
- Helgesen, S. (2017). Gender, communication, and the leadership gap. *Gender, communication, and the leadership gap*, 3–11.
- Kirillova, N. (2025). Leading Against the Odds: Women's Leadership Challenges and Strategies in the Nonprofit Sector. *CONCEPT*, 48. <https://concept.journals.villanova.edu/index.php/concept/article/view/3089>
- Lakshima Sareen. (2025, Juni 24). Why do women occupy only 28.1% of senior leadership roles globally? *The Times of India*. <https://timesofindia.indiatimes.com/education/news/why-do-women-occupy-only-28-1-of-senior-leadership-roles-globally/articleshow/122044038.cms>
- Lawrason, S. V. C., Shaw, R. B., Turnnidge, J., & Côté, J. (2023). Characteristics of transformational leadership development programs: A scoping review. *Evaluation and Program Planning*, 101, 102354. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102354>
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research: GENERATIONAL DIFFERENCES IN THE WORKPLACE. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857–861. <https://doi.org/10.1108/02683940810904358>
- Mayer, J. D., & Caruso, D. R. (2025). Emotional intelligence and socioemotional attributes: Distinct constructs and their uses. *Consulting Psychology Journal*, 77(3), 219–237. <https://doi.org/10.1037/cpb0000293>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., Sitarenios, G., & Escobar, M. R. (2024). How many emotional intelligence abilities are there? An examination of four measures of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 219, 112468. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112468>
- Monica, T., Solehuddin, M., & Akhmad, S. N. (2021). EMOTIONAL INTELLIGENCE AND GENDER DIFFERENCE IN ELEMENTARY SCHOOL: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *OPTIMA: Journal Of Guidance and Counseling*, 1(1), 21–35.
- Mulyanti, R. Y. (2021). Perbedaan nilai-nilai kerja generasi baby boomer, generasi x dan generasi y (survey pada karyawan hotel provinsi jawa barat). *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 11(1), 79–91.
- Nurmayanti, P., Suryawati, E., Firzal, Y., Ramaiyanti, S., & Maulida, Y. (2021). MODEL KONSEPTUAL KEPEMIMPINAN, GENDER, DAN DIVERSITAS. *Jurnal EL-RIYASAH*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.24014/jel.v12i1.13151>
- Qahir, A. (2022). The Mediating Role of Self-Efficacy Between Emotional Intelligence

- and Employees' Creativity. *Pakistan Social Sciences Review*, 6(II). [https://doi.org/10.35484/pssr.2022\(6-II\)19](https://doi.org/10.35484/pssr.2022(6-II)19)
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. E. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Rego, A., Sousa, F., Pina E Cunha, M., Correia, A., & Saur-Amaral, I. (2007). Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 250–264. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00435.x>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Shulga, L. V. (2021). Front-line employee self-determination in value Co-Creation: Generational profiles. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 479–491. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.004>
- Suaidy, H. M., & Rony, Z. T. (2023). Pentingnya Gaya Kepemimpinan Dalam Mengelola Organisasi: Sebuah Studi Literatur Sistematis. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 1(1), 29–49.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Susan R. Madsen, K. A. L. (2020, April 10). “Women's Leadership in Higher Education: Status, Barriers, and Motivato” by Susan R. Madsen and Karen A. Longman. https://digitalcommons.usu.edu/marketing_facpub/32/
- Van Kleef, G. A., & Côté, S. (2022). The Social Effects of Emotions. *Annual Review of Psychology*, 73(1), 629–658. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-020821-010855>
- Walsh, M. M., Prowse, D., Arnold, K. A., & Loughlin, C. (2025). Vision, gender, and context: Examining visioning styles in men and women leaders across three contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 46(4), 636–648. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2025-0341>
- WCF. (2024, Juni 11). *Global Gender Gap Report 2024*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/digest/>
- Wu, Y. L., Shao, B., Newman, A., & Schwarz, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101518. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101518>
- Xiong, W., Chen, S., Okumus, B., & Fan, F. (2022). Gender stereotyping and its impact on perceived emotional leadership in the hospitality industry: A mixed-methods study. *Tourism Management*, 90, 104476. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104476>



Jurnal Manajemen Keuangan Sektor Publik (J-MKSP)
Volume 1 Nomor 2; Oktober 2025

Yusop, N., & Khalid, K. A. T. @. (2023). Keseliratan Kepimpinan Wanita dalam Masyarakat Sivil di Malaysia. *Journal of Ethnic and Diversity Studies (JOEDS)*, 1(2). <https://joeds.com.my/index.php/home/article/view/30>