

**STUDI KUALITATIF TENTANG GAYA KEPEMIMPINAN WANITA DAN
IMPLIKASINYA TERHADAP EFEKTIVITAS MANAJEMEN SDM PADA
ORGANISASI MAHASISWA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
DI UNIVERSITAS BANGKA BELITUNG**

**One Olivia Kusumawati¹, Sarmawati², Shadina Ningrum³, Trie Yunike⁴, Dian
Prihardini Wibawa⁵**
Universitas Bangka Belitung^{1,2,3,4,5}
oneolivia005@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memahami gaya kepemimpinan perempuan dan implikasinya terhadap efektivitas manajemen sumber daya manusia pada organisasi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bangka Belitung. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, melibatkan wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, serta pemilihan informan melalui purposive dan snowball sampling hingga data mencapai kejenuhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin perempuan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang menggabungkan empati, kecerdasan emosional, ketegasan, dan komunikasi dua arah. Gaya ini meningkatkan keterlibatan, partisipasi, dan solidaritas anggota, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, adil, serta produktif, sekaligus mendorong pengembangan kapasitas individu dalam organisasi. Simpulan penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan perempuan secara signifikan meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia melalui kombinasi kepedulian emosional, motivasi, dan praktik kepemimpinan kolaboratif yang adaptif.

Kata Kunci: Kepemimpinan Perempuan, Transformasional, Manajemen Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

This study aims to understand women's leadership styles and their implications for the effectiveness of human resource management in student organizations at the Faculty of Economics and Business, Bangka Belitung University. The research method used was a qualitative approach with descriptive methods, involving in-depth interviews, observation, and documentation. Informants were selected through purposive and snowball sampling until data saturation reached. The results indicate that female leaders employ a transformational leadership style that combines empathy, emotional intelligence, assertiveness, and two-way communication. This style increases employee engagement, participation, and solidarity, creates a supportive, fair, and productive work environment, while also encouraging individual capacity development within the organization. The study concludes that female leadership significantly improves the effectiveness of human resource management through a combination of emotional caring, motivation, and adaptive collaborative leadership practices.

Keywords: Female Leadership, Transformational, Human Resource Management

PENDAHULUAN

Kepemimpinan memiliki peran sentral dalam menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi. Seorang pemimpin yang efektif mampu mengarahkan, memotivasi, serta membimbing anggota sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan maksimal. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), kepemimpinan tidak sekadar memberi perintah, melainkan juga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, membangun komunikasi yang terbuka, dan meningkatkan keterlibatan anggota dalam pencapaian tujuan bersama. Oleh karena itu, kepemimpinan dipandang sebagai inti dari manajemen sekaligus

penentu utama efektivitas organisasi (Kartono, 2010; Surtano, 2012 dalam (Al Furqon et al., 2024). Dalam beberapa dekade terakhir, isu mengenai kepemimpinan perempuan semakin mendapat sorotan. Anggapan bahwa laki-laki lebih pantas menjadi pemimpin perlahan memudar seiring meningkatnya kesadaran tentang kesetaraan gender. Sejumlah penelitian mengungkapkan bahwa perempuan memiliki gaya kepemimpinan khas, antara lain lebih komunikatif, partisipatif, empatik, serta inklusif.

Pada studi Asmanurhidayani, (2020) menemukan bahwa pemimpin perempuan di Kabupaten Wajo dinilai berhasil karena menyeimbangkan profesionalisme dengan pendekatan kekeluargaan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang nyaman dan penuh penghormatan. Hal ini membuktikan bahwa efektivitas kepemimpinan bukan ditentukan oleh gender, tetapi oleh kemampuan dalam mengelola SDM. Kepemimpinan perempuan sering kali dihubungkan dengan gaya kepemimpinan transformasional. Penelitian (Auladina & Asy'ari, 2025) menegaskan bahwa pemimpin perempuan mampu mendorong perubahan positif, memberi inspirasi, dan meningkatkan motivasi anggota organisasi. Contoh lain ditunjukkan melalui studi (Balkis, 2020) mengenai kepemimpinan Susi Pudjiastuti yang memperlihatkan keberanian serta ketegasan dalam mengambil keputusan, meskipun menimbulkan pro-kontra. Sikap tersebut justru menghasilkan kebijakan strategis yang berdampak luas. Fakta ini membuktikan bahwa kepemimpinan perempuan tidak hanya sekadar simbol kesetaraan gender, melainkan berkontribusi nyata bagi efektivitas organisasi. Fenomena kepemimpinan perempuan juga terlihat dalam organisasi mahasiswa.

Menurut Hafsari & Daulay, (2023) menemukan bahwa mahasiswa kini lebih menilai kompetensi daripada gender dalam memilih pemimpin. Bahkan, pemimpin perempuan sering menunjukkan gaya androgini, yaitu perpaduan sifat maskulin dan feminin, yang membuat mereka lebih mampu menjalin hubungan kekeluargaan antaranggota. Hal serupa ditemukan oleh (Al Furqon et al., 2024) di Universitas Negeri Malang, di mana pemimpin perempuan di organisasi mahasiswa memiliki karakter transformasional, mampu merangkul anggota, memberikan motivasi, dan menjadi panutan. Meskipun penelitian tentang kepemimpinan perempuan dalam organisasi publik dan instansi pemerintahan sudah banyak dilakukan, kajian yang secara khusus meneliti kepemimpinan perempuan dalam organisasi mahasiswa, terutama di tingkat lokal seperti Universitas Bangka Belitung, masih terbatas. Padahal, di Fakultas Ekonomi dan Bisnis UBB sendiri sudah terdapat figur perempuan yang menduduki posisi strategis dalam organisasi mahasiswa. Kehadiran mereka membuktikan bahwa kepemimpinan perempuan bukanlah hal baru, tetapi sejauh ini belum banyak diteliti secara akademis terkait gaya kepemimpinan yang mereka terapkan serta pengaruhnya terhadap efektivitas manajemen SDM dalam organisasi mahasiswa. Urgensi penelitian ini terletak pada kesenjangan tersebut, di mana praktik kepemimpinan perempuan di FEB UBB sudah berjalan, namun belum terdokumentasi dalam kajian ilmiah. Hal ini penting untuk diteliti agar dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai karakteristik kepemimpinan perempuan di organisasi mahasiswa, sekaligus menjadi dasar bagi pengembangan pola kepemimpinan yang lebih inklusif dan efektif di lingkungan kampus.

Agar penelitian lebih terarah, ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada organisasi mahasiswa di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bangka Belitung dengan fokus pada pemimpin perempuan yang menempati posisi inti dalam struktur organisasi. Aspek yang dikaji terbatas pada gaya kepemimpinan perempuan baik partisipatif, komunikatif, transformasional, maupun androgini serta implikasinya terhadap efektivitas manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal pembagian tugas, komunikasi, motivasi, dan pengembangan anggota. Dengan memperhatikan kesenjangan dan urgensi tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan baik secara akademis maupun praktis. Secara akademis, penelitian ini memperkaya literatur tentang kepemimpinan berbasis gender, khususnya di ranah organisasi mahasiswa yang masih jarang diteliti. Sementara secara

praktis, hasil penelitian dapat menjadi rujukan bagi organisasi mahasiswa di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bangka Belitung dalam mengembangkan pola kepemimpinan yang lebih efektif, inklusif, dan adaptif terhadap kebutuhan anggota. Dengan demikian, penelitian ini berpotensi memberikan manfaat nyata bagi penguatan kapasitas kepemimpinan mahasiswa sekaligus mendukung terciptanya iklim organisasi yang lebih profesional di lingkungan kampus.

Penelitian ini berupaya memahami bagaimana gaya kepemimpinan perempuan diterapkan dalam organisasi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bangka Belitung, mencakup ciri khas kepemimpinan yang muncul, faktor internal dan eksternal yang memengaruhinya, serta dampaknya terhadap efektivitas manajemen sumber daya manusia seperti pembagian tugas, komunikasi, motivasi, dan pengembangan anggota. Selain itu, penelitian ini bertujuan menelaah bagaimana interaksi antara pemimpin perempuan dan anggota organisasi memengaruhi partisipasi, keterlibatan, dan solidaritas kerja. Melalui kajian ini, penelitian menarik implikasi penting bagi pengembangan pola kepemimpinan yang lebih inklusif, kolaboratif, dan efektif di lingkungan organisasi mahasiswa.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena gaya kepemimpinan wanita dan implikasinya terhadap efektivitas manajemen sumber daya manusia pada organisasi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bangka Belitung. Pendekatan ini dipilih karena berfokus pada eksplorasi makna, pengalaman, dan persepsi individu dalam konteks sosial yang nyata, sehingga memungkinkan peneliti memahami fenomena secara alami dari perspektif partisipan. penelitian kualitatif menempatkan peneliti sebagai instrumen utama dalam menginterpretasi data yang bersifat kontekstual dan empiris. Metode ini bersifat induktif, di mana temuan penelitian dibangun dari data lapangan untuk menggambarkan secara mendalam dinamika sosial dalam organisasi mahasiswa yang dipimpin oleh wanita (Creswell & Creswell, 2023). Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi terhadap pengurus dan anggota organisasi mahasiswa. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling dan snowball sampling, yaitu pemilihan partisipan berdasarkan pengetahuan dan pengalaman yang relevan hingga data mencapai titik kejenuhan (data saturation) (Astawa et al., 2024). Penelitian dilaksanakan selama periode Oktober hingga November 2025, dengan menjaga prinsip etika penelitian seperti persetujuan partisipasi dan kerahasiaan data informan. Analisis data dilakukan dengan mengikuti prosedur yang mencakup tahapan *organizing data*, *reading/memoing*, *describing*, *classifying*, dan *interpreting* (Creswell, J. W., Poth, 2018). Data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi diorganisasi, dibaca berulang, serta diberi catatan reflektif untuk menemukan pola dan tema utama. Selanjutnya, data dideskripsikan, dikelompokkan, dan diinterpretasikan secara induktif guna mengungkap makna yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan wanita dan efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam organisasi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bangka Belitung.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bentuk dan ciri khas dari gaya kepemimpinan perempuan

Gaya kepemimpinan perempuan umumnya memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan pola kepemimpinan tradisional yang lebih sering diasosiasikan dengan laki-laki. Perbedaan ini tidak dimaknai sebagai kelemahan ataupun kelebihan secara mutlak, melainkan sebagai bentuk kecenderungan perilaku kepemimpinan yang muncul karena pengalaman sosial, nilai, serta cara perempuan memaknai peran kepemimpinannya. Secara umum, kepemimpinan perempuan sering dikaitkan dengan pendekatan yang lebih relasional,

yaitu gaya memimpin yang mengutamakan koneksi, kolaborasi, dan kepekaan terhadap kebutuhan anggota. Karakteristik ini sejalan dengan model transformational leadership, di mana pemimpin berfokus pada pemberdayaan anggota, memberikan inspirasi, dan mendorong pertumbuhan personal maupun kelompok. Salah satu ciri paling menonjol adalah penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang dikombinasikan dengan kepekaan emosional tinggi. Seperti yang diungkapkan oleh Bela Maulana (Ketua HIMAMA):

"nilai khas yang lebih dimiliki perempuan dibandingkan laki-laki ketika menjadi seorang pemimpin adalah sifat empati dan ingin tumbuh. perempuan lebih peduli akan sekitar dengan empatinya dan lebih bisa menunjukkan rasa sayang kepada anggota-anggotanya."

Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin perempuan memiliki kecenderungan untuk tidak hanya fokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada kesejahteraan emosional anggotanya. Empati yang tinggi memungkinkan mereka untuk mendeteksi permasalahan anggota lebih cepat dan memberikan dukungan yang dibutuhkan. Hal ini konsisten dengan temuan Auladina & Asy'ari (2025) yang menyatakan bahwa pemimpin perempuan dengan gaya transformasional mampu mendorong perubahan positif melalui inspirasi dan peningkatan motivasi anggota. Shadina Ningrum (Wakil Ketua HIMAMA) memperkuat pandangan tersebut dengan berpendapat:

"orang pikir cewek itu sensitif jadi pemimpin, cewek itu terlalu emosional kalau jadi pemimpin dan segala macam itu, orang yang bilang itu kekurangan justru itu menjadi kelebihan dari pemimpin perempuan, karena apa, karena dengan emosionalnya, sensitifitasnya, kepekaan itu malah bisa lebih ngebuat anggota kita merasa lebih nyaman."

Pernyataan ini menunjukkan adanya transformasi paradigma di mana karakteristik yang secara tradisional dianggap sebagai kelemahan perempuan (emosionalitas dan sensitivitas) justru menjadi kekuatan dalam konteks kepemimpinan organisasi mahasiswa (Faridh et al., 2024). Kepekaan emosional ini memungkinkan pemimpin perempuan untuk menciptakan lingkungan organisasi yang lebih inklusif dan suportif, yang pada akhirnya meningkatkan partisipasi dan loyalitas anggota.

Kemampuan perempuan dalam memadukan kecerdasan emosional dengan pengambilan keputusan dapat menghasilkan pola kepemimpinan yang lebih adaptif dan kolaboratif. Ketika anggota merasa didengarkan dan dipahami, tingkat keterlibatan mereka meningkat, sehingga proses kerja menjadi lebih efektif. Dalam konteks ini, sifat yang dianggap sebagai kelemahan justru memperkuat kapasitas pemimpin perempuan untuk membangun solidaritas, memotivasi anggota, dan menciptakan budaya organisasi yang sehat. Dengan demikian, transformasi paradigma ini tidak hanya mengangkat peran perempuan, tetapi juga mendorong organisasi bergerak menuju model kepemimpinan yang lebih modern dan berorientasi pada manusia. Para pemimpin perempuan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bangka Belitung juga menunjukkan kemampuan untuk mengombinasikan sifat-sifat yang secara stereotip dianggap maskulin (ketegasan, rasionalitas) dengan sifat feminin (empati, kepedulian). Bunga (Ketua HIMAKSI) menggambarkan dirinya:

"saya juga orangnya tegas dan bisa dibilang anggota saya sering bilang saya kok gue ini suka marah-marah deh, tapi dibalik marah-marah itu ngerasa kalau semisal saya nggak marah sama orang, kalau semisal anak-anak saya melakukan kesalahan mereka takutnya seenaknya aja."

Pernyataan ini menunjukkan bahwa pemimpin perempuan berupaya menyeimbangkan kelembutan dan ketegasan, di mana ketegasan dibutuhkan untuk menegakkan disiplin sementara kelembutan tetap dijaga dalam interaksi sehari-hari. Serliana (Wakil Ketua HIMAKSI) menggambarkan karakter androgini ini dengan menekankan bahwa pemimpin perempuan cenderung lebih terarah, ekspresif, dan mampu menciptakan suasana organisasi yang hidup. Sebagaimana dijelaskan Bela Maulana yang memberikan ruang bagi anggota untuk belajar sekaligus penghargaan atas pencapaian mereka, serta dukungan emosional yang disampaikan Safira Awaliyah sebagai bentuk upaya menjaga motivasi intrinsik anggota. Pendekatan ini menggambarkan orientasi transformasional, konsisten dengan temuan Tafsir et al. (2024) bahwa pemimpin perempuan di organisasi mahasiswa memiliki kemampuan memberikan motivasi, inspirasi, dan menjadi panutan bagi anggotanya.

Faktor-faktor internal dan eksternal penerapan gaya kepemimpinan perempuan

Gaya kepemimpinan perempuan dalam organisasi mahasiswa FEB UBB tidak hanya bergantung pada karakter pribadi atau cara mereka mengambil keputusan, tetapi juga merupakan hasil dari proses pembentukan yang kompleks. Setiap pemimpin perempuan membawa latar belakang, pengalaman, dan cara pandang yang berbeda, yang kemudian berinteraksi dengan dinamika organisasi tempat mereka berkiprah. Dalam lingkungan organisasi mahasiswa, kepemimpinan sering kali dipengaruhi oleh budaya organisasi, tuntutan peran, serta ekspektasi sosial yang melekat pada pemimpin perempuan.

Motivasi Personal dan Transformasi Diri

Faktor internal yang paling dominan adalah motivasi personal untuk membuktikan kemampuan diri dan melawan stereotip. Bela Maulana mengungkapkan:

"motivasi utama saya adalah diri saya sendiri. saya ingin membuktikan bahwa saya menjadi orang yang lebih baik dibandingkan saya di masa lalu... saya ingin membuktikan kepada banyak orang terutama kepada orang-orang yg pernah meremehkan kemampuan saya sebagai seorang perempuan kalau seorang pemimpin itu juga bisa seorang perempuan."

Pengalaman didiskriminasi justru menjadi energi untuk membuktikan kapasitas diri dan mengambil peran strategis, menandakan adanya proses transformasi pribadi yang tidak hanya reaktif terhadap pengalaman negatif, tetapi juga proaktif dalam menciptakan perubahan. Sementara itu, motivasi Ninda yang lahir dari ketidakpuasan terhadap kondisi kepemimpinan dan minimnya representasi perempuan menunjukkan adanya *sense of agency* yang kuat, yaitu keyakinan bahwa dirinya mampu mengubah situasi melalui posisi kepemimpinan. Pola motivasi seperti ini juga sejalan dengan temuan Galsanjigmed (2023) yang menunjukkan bahwa perempuan sering terdorong memimpin untuk memperbaiki sistem dan meningkatkan kualitas organisasi. Artinya, motivasi kepemimpinan mereka tidak hanya bertumpu pada ambisi personal, tetapi juga pada komitmen terhadap perubahan struktural dan peningkatan kualitas organisasi secara kolektif. Bunga (Ketua HIMAKSI) mengungkapkan motivasi yang lebih terkait dengan keinginan merubah system. Pengalaman negatif di masa lalu menjadi pembelajaran yang membentuk visi kepemimpinan yang lebih inklusif. Ini menunjukkan bahwa pengalaman organisasi sebelumnya (baik positif maupun negatif) menjadi faktor pembentuk gaya kepemimpinan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Beijer et al (2024) yang menekankan bahwa pemimpin yang ingin "memutus pola lama" biasanya lahir dari pengalaman masa lalu yang tidak menyenangkan, sehingga mereka terdorong untuk membangun struktur dan budaya baru yang lebih adil.

Karakteristik Kepribadian Perempuan

Karakteristik kepribadian yang secara dasar sudah dimiliki perempuan juga menjadi faktor pembentuk. Kepekaan emosional dan empati yang tinggi, yang merupakan karakteristik yang secara psikologis lebih dominan pada perempuan, menjadi basis pembentukan gaya kepemimpinan yang lebih people-oriented. Safira Awaliyah menambahkan:

"untuk nilai khas perempuan itu, banyak banget yang bilang bahwa perempuan itu sensitif, terus rasa kepekaannya terlalu besar. Menurut saya itu suatu keunggulan, karena di satu sisi dari perempuan, kita bisa lihat bahwa sebagai pemimpin yang Perempuan misalkan ada anggota kita yang kurang baik atau apapun itu."

Kemampuan untuk membaca situasi emosional dan memahami kondisi anggota menjadi kekuatan penting dalam menciptakan lingkungan organisasi yang suportif. Pemimpin yang peka secara emosional mampu menangkap tanda-tanda ketegangan, kelelahan, atau ketidaknyamanan anggota, lalu merespons dengan cara yang lebih adaptif dan empatik. Hal ini membuat anggota merasa aman, dihargai, dan lebih terbuka dalam berkomunikasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian mengenai *emotional intelligence* dalam kepemimpinan, yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional bukan hanya membantu pemimpin mengelola emosinya sendiri, tetapi juga meningkatkan kualitas hubungan sosial dan efektivitas pengambilan keputusan. Goleman (2020) menegaskan bahwa pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih efektif dalam membangun kepercayaan, memotivasi anggota, serta menciptakan iklim kerja yang positif dan produktif.

Dampak gaya kepemimpinan perempuan terhadap efektivitas manajemen sumber daya manusia

Peran pemimpin perempuan di organisasi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bangka Belitung terlihat jelas dalam cara mereka mengelola anggota, membangun suasana kerja, dan memastikan setiap individu memiliki ruang untuk berkembang. Bela Maulana dan Bunga, misalnya, menekankan pentingnya pembagian tugas yang adil dan terbuka agar semua anggota dapat terlibat. Bela menyampaikan bahwa penting untuk

"memberikan mereka ruang/kesempatan untuk belajar dan mencoba"
sementara Bunga berpendapat bahwa
"semua orang di Himaksi bisa ngerasain setiap kegiatan"

Pendekatan ini tidak hanya menciptakan rasa memiliki, tetapi juga mengurangi beban kerja yang menumpuk pada beberapa orang saja. Ninda turut memperkuat efektivitas koordinasi dengan mendelegasikan peran kepada ketua biro, yang menurutnya perlu lebih aktif terlebih dahulu ke anggotanya sebelum naik ke dirinya sebagai ketua. Pada aspek komunikasi, para pemimpin perempuan menunjukkan pola komunikasi dua arah yang hangat dan tidak menghakimi. Hal ini tampak dari pernyataan Shadina ;

"kami slalu terbuka untuk mendengarkan apapun saran, keluhan, atau kritikan"

serta Safira yang mengutamakan pendekatan empatik

"ajak bicara dengan lemah lembut... tanpa menjudge"

Untuk memastikan komunikasi berjalan efektif, Ninda menggunakan pola 3K (Komunikasi Koordinasi Konfirmasi) agar setiap percakapan ditindaklanjuti secara nyata. Menunjukkan bahwa pola komunikasi yang dibangun para pemimpin perempuan tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga relasional, di mana keterbukaan terhadap saran, keluhan, dan kritik menjadi bentuk komunikasi dua arah yang membuat anggota merasa dihargai. Pola 3K yaitu Komunikasi, Koordinasi, Konfirmasi menegaskan bahwa komunikasi yang dilakukan tidak berhenti pada percakapan, tetapi berlanjut pada mekanisme tindak lanjut yang memastikan pesan dipahami, tugas terkoordinasi dengan baik, dan keputusan dikonfirmasi ulang agar tidak terjadi miskomunikasi. Kombinasi antara kehangatan relasional dan ketegasan struktural ini membuat komunikasi tidak hanya menciptakan kedekatan emosional, tetapi juga memastikan alur kerja yang jelas, terarah, dan bertanggung jawab, sehingga suasana organisasi tetap harmonis sekaligus produktif.

Para pemimpin perempuan dalam organisasi mahasiswa tidak hanya berfokus pada pengelolaan tugas dan penyampaian instruksi, tetapi juga secara aktif menciptakan suasana yang mendorong motivasi dan kenyamanan bagi anggotanya. Mereka membangun lingkungan kerja yang positif melalui bentuk-bentuk apresiasi serta dukungan emosional yang membuat anggota merasa dihargai dan diterima. Pendekatan yang menekankan kenyamanan ini dipandang sebagai fondasi kekompakan, karena anggota yang merasa aman dan didukung cenderung menunjukkan loyalitas serta keterlibatan yang lebih tinggi dalam kegiatan organisasi. Di sisi lain, para pemimpin perempuan menempatkan diri sebagai individu yang terus berkembang. Mereka menyadari bahwa kepemimpinan bukan posisi yang statis, sehingga penting bagi mereka untuk terus belajar, mengevaluasi diri, dan meningkatkan kompetensi agar mampu memberikan kontribusi yang lebih baik bagi organisasi. Pendekatan suportif yang mereka bangun tidak hanya memperkuat hubungan dengan anggota, tetapi juga mendorong terciptanya ruang pembelajaran bersama di dalam organisasi. Dalam penyelesaian konflik, pendekatan para pemimpin perempuan cenderung solutif dan dialogis.

Pernyataan bahwa pemimpin berusaha memahami akar masalah tanpa menghakimi menggambarkan bahwa mereka berusaha menganalisis situasi dengan objektif sebelum mengambil keputusan. Ketika pemimpin mengedepankan mediasi agar tidak ada yang merasa dikucilkan, itu berarti proses penyelesaian konflik berfokus pada mencari titik temu, bukan mencari siapa yang salah. Pendekatan dimulai dengan lembut namun tegas bila diperlukan menunjukkan fleksibilitas gaya kepemimpinan sesuai konteks situasi (Wang et al., 2024). Sementara itu, penekanan pada sikap profesional agar konflik personal tidak menghambat kegiatan organisasi menggambarkan bahwa pemimpin perempuan tetap menjaga batasan antara hubungan personal dan tugas organisasi. Semua pendekatan ini membentuk lingkungan organisasi yang aman secara psikologis, mendorong kepercayaan antaranggota, dan memastikan kerja sama dapat berlangsung secara berkelanjutan.

Interaksi antara pemimpin perempuan dan anggota organisasi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bangka Belitung mempengaruhi partisipasi, keterlibatan, dan solidaritas kerja dalam mencapai tujuan organisasi

Pola interaksi antara pemimpin perempuan dan anggota organisasi memiliki karakteristik khusus yang memberikan dampak signifikan terhadap partisipasi, keterlibatan, dan solidaritas kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Interaksi yang dibangun tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga emosional dan relasional. Shadina Ningrum menggambarkan bagaimana kedekatan tersebut terbentuk.

"dibiro kami itu, kami bener-bener apa-apa cerita... nyaman seperti keluarga..."

Bunga memperkuat hal ini lewat pendapatnya yang proaktif dalam membangun kedekatan

"pendekatan dulu ke mereka. Dirangkulah mereka..."

Hal ini sejalan dengan temuan Rosette & Livingston (Livingston et al., 2022) bahwa pemimpin perempuan cenderung menginisiasi hubungan interpersonal yang lebih hangat untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif. Safira Awaliyah menegaskan prinsip non-diskriminasi dalam interaksi, yang menurut penelitian Rasyid & Seswandi (2022) merupakan aspek penting dalam menciptakan fairness dan memperkuat solidaritas tim. Interaksi berbasis kedekatan ini pada akhirnya mendorong meningkatnya partisipasi aktif anggota dalam berbagai kegiatan organisasi. Para pemimpin perempuan menunjukkan bahwa dukungan harus dimulai dari mereka terlebih dahulu, sehingga anggota merasa dihargai dan terdorong untuk memberikan kontribusi yang sama. Dalam praktiknya, para pemimpin menilai keberhasilan pendekatan ini melalui respons positif anggota terhadap program kerja, seperti meningkatnya antusiasme, partisipasi, dan keselarasan dengan arah yang ditetapkan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pemimpin memberikan perhatian, dukungan, dan keterlibatan emosional yang tulus, anggota akan merespons dengan loyalitas dan partisipasi yang lebih tinggi, menciptakan dinamika organisasi yang lebih solid dan berorientasi pada kolaborasi yang sejalan dengan studi bahwa emosi positif meningkatkan kualitas partisipasi. Interaksi yang empatik juga meningkatkan keterlibatan emosional anggota. Safira menyampaikan bahwa melihat anggota ceria menjadi *mood booster* baginya, Shadina menggambarkan relasi saling membutuhkan,

"saya butuh mereka, mereka butuh saya"

Selain meningkatkan keterlibatan, pola interaksi ini juga memperkuat solidaritas dan kohesivitas tim. Shadina menyebut bahwa komunikasi yang mudah antar pemimpin perempuan meningkatkan efektivitas kerja, konsisten dengan hasil riset yang menemukan bahwa hubungan interpersonal yang solid di tingkat pimpinan menular ke tingkat anggota (Paganin et al., 2023). Bunga menjelaskan strategi membangun kohesivitas melalui kegiatan berbasis biro, sebuah pendekatan yang menurut penelitian Kim & Liden (2022) efektif membentuk kohesivitas dari unit-unit kecil. Pada akhirnya, pola interaksi positif ini turut berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Bela menekankan hubungan antara pencapaian tujuan, energi positif, dan dukungan anggota, mencerminkan spiral motivasi dalam konteks positive affect. Bunga dan Safira sama-sama menunjukkan bahwa dukungan anggota meningkatkan efektivitas kepemimpinan, sesuai dengan penelitian (Paredes-saavedra et al., 2024) bahwa emotional climate yang positif memperkuat kemampuan pemimpin dalam menggerakkan tim. Secara keseluruhan, pola interaksi pemimpin-anggota yang dibangun oleh pemimpin perempuan di organisasi mahasiswa FEB UBB menciptakan hubungan berkualitas tinggi, yang berdampak langsung pada partisipasi, keterlibatan emosional, solidaritas, dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Implikasi yang dapat ditarik dari praktik kepemimpinan perempuan di organisasi terhadap pengembangan gaya kepemimpinan yang lebih inklusif, kolaboratif, dan efektif dalam pengelolaan sumber daya manusia

Implikasi terhadap Paradigma Kepemimpinan Berbasis Gender

Praktik kepemimpinan perempuan di organisasi mahasiswa menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak lagi dilihat sebagai sesuatu yang ditentukan oleh gender, melainkan oleh kemampuan, karakter, dan pendekatan yang dibangun pemimpin dalam menjalankan perannya. Pandangan Shadina, Ninda, dan Safira sama-sama menegaskan

bahwa kualitas seperti empati, ketegasan, atau sifat keibuan bukanlah atribut yang hanya dimiliki satu gender, tetapi merupakan bagian dari kapasitas personal yang dapat menjadi kekuatan kepemimpinan. Perspektif ini selaras dengan literatur kepemimpinan kontemporer yang menekankan bahwa efektivitas pemimpin ditentukan oleh kompetensi dan perilaku, bukan jenis kelamin (Shen & Joseph, 2020). Dengan demikian, organisasi mahasiswa perlu mengembangkan sistem rekrutmen dan pembinaan kepemimpinan yang benar-benar netral gender, yaitu berfokus pada kemampuan, komitmen, dan potensi pemimpin, bukan asumsi atau stereotip yang melekat pada perempuan maupun laki-laki.

Implikasi terhadap Model Kepemimpinan Transformasional Relasional

Proses reflektif yang dialami seperti mengatasi ketakutan, memahami kapasitas diri, dan membangun kepercayaan diri menjadi inti dari kepemimpinan transformasional, karena perubahan internal pemimpin akan memengaruhi cara mereka menginspirasi dan memberdayakan orang lain. Dimensi ini diperkuat dengan kedewasaan emosional, yaitu kemampuan memandang kritik atau stigma bukan lagi sebagai beban, tetapi sebagai pemicu penguatan motivasi intrinsik. Pendekatan semacam ini menciptakan hubungan interpersonal yang lebih positif dan mendalam, sehingga mendorong partisipasi serta komitmen anggota. Temuan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional yang menekankan bahwa perkembangan diri pemimpin dan kualitas hubungan dengan anggota berperan besar dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Purwoko et al., 2020).

Implikasi terhadap Sistem Manajemen SDM yang People-Centered

Pendekatan kepemimpinan perempuan berkontribusi besar pada manajemen SDM, terutama dalam menciptakan kesejahteraan dan hubungan kerja yang sehat. Bunga menekankan komunikasi yang adil tanpa membedakan anggota laki-laki maupun perempuan, menegaskan bahwa iklim psikologis tim sama pentingnya dengan pembagian tugas. Ninda memperkuat prinsip keadilan dengan mendorong organisasi bebas diskriminasi dan memberikan kesempatan yang setara. Sementara itu, Safira menunjukkan tingginya empati dengan peka terhadap kondisi emosional anggotanya, sehingga hubungan dalam tim tetap suportif.

Implikasi terhadap Kultur Organisasi yang Inklusif

Upaya untuk memastikan semua anggota memiliki kesempatan yang sama untuk mencoba peran baru menunjukkan bahwa inklusi tidak hanya terkait akses, tetapi juga pembukaan ruang belajar bagi setiap individu. Dimensi emosional inklusivitas juga terlihat ketika pemimpin berusaha membuat anggota merasa diterima dan tidak terpinggirkan, memperkuat rasa memiliki dalam organisasi. Selain itu, komitmen untuk melibatkan seluruh anggota dalam kegiatan secara merata mencerminkan praktik distribusi kesempatan yang sejalan dengan prinsip keadilan organisasi. Dalam aspek kolaborasi, kepemimpinan perempuan juga menunjukkan kecenderungan kuat pada proses pengambilan keputusan yang partisipatif. Membuka ruang diskusi sebelum keputusan dibuat membantu meningkatkan penerimaan dan kualitas keputusan. Ninda memperkuat proses ini melalui kerangka koordinasi yang sistematis, seperti pola 3K, memperkuat efektivitas alur kerja dalam tim. Selain itu, pemberdayaan ketua biro untuk lebih aktif sebelum eskalasi ke pemimpin utama mencerminkan model *distributed leadership*, yang memungkinkan tanggung jawab kepemimpinan tersebar lebih merata. Pendekatan ini menegaskan bahwa distribusi kepemimpinan dapat meningkatkan kolaborasi dan mengurangi ketergantungan pada satu figur pemimpin (Joseph, 2020).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa cara perempuan memimpin di organisasi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bangka Belitung menghasilkan gaya

kepemimpinan yang secara berkelanjutan meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Gaya kepemimpinan yang lebih mengedepankan empati, komunikasi yang baik, dan melibatkan partisipasi anggota menciptakan suasana organisasi yang lebih mendukung kolaborasi, memotivasi anggotanya, serta menyelesaikan program kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Fitriana (2024), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di organisasi mahasiswa cenderung bersifat kolaboratif, transformatif, dan memfasilitasi partisipasi aktif anggota. Pada HIMIKO sendiri, tiga anggota memberikan pandangan yang jelas tentang bagaimana pemimpin perempuan mempengaruhi efektivitas pengelolaan sumber daya manusia melalui komunikasi dan suasana kerja. Raka mengatakan bahwa ia “tidak terkejut dipimpin perempuan tapi yang penting bisa merangkul,” walaupun ia juga mengungkapkan bahwa pemimpin perempuan “kurang dapat mengatur ekspresi,” meskipun masih bisa mengendalikan emosi. Hal ini menunjukkan adanya pandangan stereotip, tetapi tidak mengganggu fungsi organisasi. Pandangan Raka sejalan dengan penelitian Putri & Fatmariza (2020) yang menekankan bahwa stereotip mengenai ketidakpastian atau emosionalitas perempuan masih ada dalam budaya di kalangan mahasiswa.

Sedangkan Danil mencerminkan pandangan yang berbeda. Ia mengatakan bahwa kepemimpinan perempuan menciptakan suasana yang “lebih terbuka dan santai, sehingga anggota tidak merasa takut atau ragu untuk mengungkapkan pendapat.” Rasa aman ini disebut dengan *psychological safety* yang dapat meningkatkan kreativitas, keberanian dalam menyampaikan ide, serta kerja sama dalam tim. Hal ini sejalan dengan penelitian Al Furqon, et al. (2020) yang menekankan bahwa komunikasi yang terbuka merupakan indikator penting dari efektivitas kepemimpinan di organisasi mahasiswa. Sayati menekankan bahwa suasana di organisasi menjadi “lebih menyenangkan, lebih ramah, dan lebih kompak.” Persatuan ini memperlancar alur pembagian tugas, mengurangi konflik kecil, dan meningkatkan efisiensi kerja. Beralih ke HIMAMA, perubahan dalam kepemimpinan perempuan terlihat berdampak langsung pada semangat kerja serta efektivitas koordinasi. Ravi mengungkapkan bahwa “komunikasi pemimpin saat ini sangat baik, keputusan yang diambil jelas meskipun terkadang ada ego yang muncul.” Kejelasan petunjuk menjadi dasar untuk efektivitas sumber daya manusia, khususnya di dalam organisasi yang memerlukan pembagian tugas yang terencana dan koordinasi antar divisi. Ego yang dimaksudnya sebenarnya mengacu pada ketegasan dalam mempertahankan keputusan, yang merupakan elemen penting dari kestabilan kepemimpinan.

Tomi menekankan pentingnya penghargaan terhadap kontribusi “setiap usaha yang kita lakukan itu diakui.” Penghargaan menjadi motivator yang kuat bagi sumber daya manusia dari organisasi ini, meningkatkan loyalitas, disiplin, dan performa. Ini sejalan dengan gaya kepemimpinan yang mendukung yang ditemukan dalam penelitian Destianti & Afrizal (2021), di mana pemimpin perempuan mampu meningkatkan retensi dan semangat anggota. Riski menyatakan adanya tantangan terkait gender “masih terdapat beberapa orang yang meragukan kemampuan perempuan dalam memimpin.” Situasi ini mendukung temuan Putri & Fatmariza (2020) yang menjelaskan bahwa budaya patriarki masih melihat perempuan sebagai pemimpin yang “kurang tegas,” meskipun fakta seringkali berbeda. Sementara itu, Shadina, sebagai wakil ketua, menunjukkan bahwa kepemimpinannya lebih mengedepankan hubungan “sebagai keluarga,” yang memperkuat kebersamaan dan dukungan emosional, dua elemen penting dalam efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di organisasi mahasiswa. Jikalau di HIMAGI, pendekatan kepemimpinan perempuan dianggap sebagai elemen yang meningkatkan efisiensi dan kenyamanan dalam bekerja. Devita menjelaskan bahwa organisasi menjadi “lebih seperti keluarga, anggota tidak merasa terbebani.” Kondisi emosional yang stabil membuat anggota lebih responsif dan fokus pada program kerja. Astriani menekankan pentingnya keterbukaan “semua informasi yang penting disampaikan dengan jelas,” sehingga tidak ada lagi kesalahan informasi yang sering

menghambat kinerja sumber daya manusia. Keterbukaan ini menjadi dasar untuk koordinasi yang baik dan pengambilan keputusan yang berdasar pada data. Aidil, meskipun awalnya merasa ragu, mengakui bahwa pemimpin wanita “membuat tujuan organisasi lebih jelas karena mereka peka terhadap keadaan sekitar.” Kepekaan ini merupakan contoh kecerdasan emosional, yang menurut Fitriana (2024), adalah sifat utama dari kepemimpinan wanita yang memengaruhi kinerja tim.

Selanjutnya di HIMAKSI, dampak kepemimpinan wanita terhadap kinerja sumber daya manusia terlihat paling jelas dalam hal partisipasi dan pengambilan keputusan. Khana menyebut bahwa koordinasi di HIMAKSI “lebih lancar... kegiatan lebih terencana karena anggota merasa dilibatkan.” Selain itu, Marcella mengakui adanya keraguan di awal, tetapi akhirnya menyadari bahwa pemimpin wanita sangat komunikatif dan tidak bersikap otoriter. Setiap keputusan dibahas bersama, sehingga anggota merasa memiliki peran dan lebih taat dalam pelaksanaannya. Silvi menegaskan bahwa ia “lebih dihargai dan didengarkan,” bahkan ide-ide kecil pun diambil kira. Ini berdampak langsung pada keberlanjutan anggota, karena anggota cenderung untuk tetap dalam organisasi yang menghargai kontribusi mereka (Aulia & Musoli, 2022). Kepercayaan ini memperkuat dinamika sumber daya manusia anggota lebih bertanggung jawab, lebih mandiri, serta memiliki komitmen yang panjang terhadap organisasi. Temuan dari keempat organisasi pada lingkup Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bangka Belitung ini menunjukkan bahwa cara perempuan memimpin memiliki dampak besar pada efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu cara yang paling terlihat adalah pola komunikasi yang jelas, terbuka, dan dua arah, yang diterapkan oleh pemimpin perempuan di 4 organisasi tersebut. Mereka tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga memastikan setiap anggota memahami setiap konteks, tujuan, dan bagaimana alur kerja. Ini terbukti dapat mengurangi kesalahpahaman, mempercepat koordinasi, dan menjaga stabilitas informasi di seluruh organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh banyak anggota, pemimpin perempuan “selalu menjelaskan lagi,” “jarang terjadi salah paham,” atau “diskusikan keputusan bersama yang penting sebelum memberitahukan anggota.” Situasi ini sejalan dengan penemuan Fitriana (2024) yang menunjukkan bahwa pemimpin perempuan cenderung sangat menjaga kejelasan dalam komunikasi antarpribadi.

Selain komunikasi, pemimpin perempuan juga secara konsisten menciptakan suasana yang membuat anggota merasa aman secara emosional untuk berbagi pendapat, kritik, atau ide tanpa takut dihakimi. Anggota dari HIMAKSI dan HIMIKO mengatakan bahwa mereka bisa “berbicara tanpa rasa takut,” “lebih nyaman untuk bercerita,” hingga merasa “ide-ide kecil pun dianggap berarti.” Lingkungan seperti ini meningkatkan kreativitas dan keberanian anggota untuk terlibat. Menurut penelitian Al Furqon, et al. (2020), *psychological safety* adalah indikator penting dalam kinerja tim terutama dalam lingkup mahasiswa karena mendorong partisipasi aktif dan keberanian untuk mencoba hal-hal baru. Efektivitas sumber daya manusia juga tampak meningkat melalui pengakuan dan kepedulian yang dilakukan oleh pemimpin perempuan. Para anggota sering kali mengungkapkan bahwa mereka merasa “lebih dihormati,” “didengarkan,” dan “diperhatikan secara serius,” bahkan untuk hal-hal yang sepele. Penghargaan seperti ini meningkatkan motivasi dari dalam, loyalitas, dan mendorong anggota untuk bekerja bukan karena paksaan, tetapi karena merasa dihargai. Pola ini selaras dengan hasil penelitian Putri & Fatmariza (2020) yang menyatakan bahwa kepedulian dari pemimpin perempuan berkontribusi pada meningkatnya komitmen emosional anggota terhadap organisasi. Mekanisme selanjutnya adalah proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak dan inklusif.

Pemimpin perempuan dalam 4 organisasi terlihat selalu melibatkan anggota dalam pembicaraan sebelum mengambil keputusan. Di HIMAMA, HIMIKO, HIMAGI maupun HIMAKSI, keputusan tidak dibuat secara sepihak melainkan pemimpin akan mengumpulkan pendapat, mempertimbangkan masukan, dan baru setelah itu menentukan langkah yang akan

dilakukan. Pendekatan ini meningkatkan rasa kepemilikan, membuat anggota lebih mengikuti keputusan, dan mempercepat pelaksanaan program. Hal ini mendukung hasil penelitian Al Furqon, et al. (2020) yang menegaskan bahwa partisipasi anggota dalam proses pengambilan keputusan meningkatkan efektivitas pelaksanaan program kerja karena anggota merasa bertanggung jawab bersama. Terakhir, kepemimpinan perempuan memperkuat ikatan dan retensi anggota. Suasana organisasi yang lebih akrab, mendukung, dan emosional membuat anggota betah, jarang tidak hadir, dan lebih aktif dalam kegiatan. Banyak anggota yang menggambarkan suasana organisasi sebagai “keluarga besar,” “lebih dekat,” “lebih santai,” Ikatan seperti ini adalah dasar yang penting bagi stabilitas sumber daya manusia dalam organisasi mahasiswa, karena organisasi yang kohesif biasanya memiliki angka keluar anggota yang rendah dan kinerja tim yang lebih stabil dari waktu ke waktu.

SIMPULAN

Bahwa gaya kepemimpinan perempuan di organisasi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bangka Belitung ditandai oleh pendekatan transformasional dan relasional yang memadukan empati, kepekaan emosional, serta ketegasan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin perempuan tidak hanya fokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga kesejahteraan emosional anggota, menciptakan komunikasi dua arah yang terbuka, mendukung partisipasi, serta membangun solidaritas tim. Faktor internal seperti motivasi personal untuk membuktikan kapasitas diri dan pengalaman transformasi diri, serta karakteristik kepribadian yang people-oriented, berperan signifikan dalam membentuk pola kepemimpinan ini. Dampaknya terlihat pada efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, terciptanya lingkungan kerja inklusif dan suportif, serta peningkatan keterlibatan, loyalitas, dan kolaborasi anggota. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan efektif tidak bergantung pada gender, melainkan pada kemampuan, kecerdasan emosional, dan pendekatan interpersonal yang diterapkan pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Furqon, N. A., Rokhim, I. M. R., Ashar, A. P. A., & Dewi Fatmasari Edy. (2024). Kualitas pemimpin perempuan dalam organisasi mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Negeri Malang ditinjau dari gaya kepemimpinan transformasional. *Flourishing Journal*, 4(5), 191–200. <https://doi.org/10.17977/um070v4i52024p191-200>
- Aulia, A., & Musoli, M. (2023). Upaya meningkatkan kepuasan mahasiswa manajemen melalui kepemimpinan perempuan dan kinerja pengurus himpunan mahasiswa. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan*.
- Asmanurhidayani. (2020). Efektivitas gaya kepemimpinan perempuan di Kabupaten Wajo (Studi kasus kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Wajo). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Bisnis*, 2(1), 24–33.
- Astawa, I. N. D., Putra, M. S. P., Yustiani, D., & Putra, K. S. W. (2024). Understanding leadership in formal organizations: Insights from qualitative research. *Journal of Business on Hospitality and Tourism*, 10(1), 338–351. <https://doi.org/10.22334/jbhost.v10i1.499>
- Auladina, A. M., & Asy'ari, H. (2025). Model kepemimpinan transformasional pada pemimpin perempuan: Studi kasus pemberdayaan perempuan. *Innovative: Journal of Social Science*, 5(1), 4391–4399.
- Balkis, A. H. (2020). Gaya kepemimpinan perempuan dalam instansi publik: Studi kasus Susi Pudjiastuti. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 8(1), 79–88. <https://doi.org/10.31629/juan.v8i1.2271>
- Beijer, T., et al. (2024). Transformative leadership in organizations: Breaking old patterns for equitable structures. *Journal of Organizational Studies*, 12(3), 201–215.

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage Publications. <https://books.google.co.id/books?id=Rkh4EAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Creswell, J. W., Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.).
- Faridh, R., et al. (2024). Emotional intelligence and female leadership in student organizations. *Journal of Leadership Studies*, 8(2), 55–70.
- Fitriana, D. D., Suhaila, S., Humairah, I., Safitri, R., & Reihannah, R. (2024). Studi gender: Analisis kepemimpinan wanita dalam organisasi kemahasiswaan. *Saree: Research in Gender Studies*, 45–59.
- Galsanjigmed, B. (2023). Female leadership motivation and organizational change. *International Journal of Management Studies*, 15(1), 102–115.
- Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Hafsari, I. D., & Daulay, H. (2023). Female student leadership in student organization at the University of North Sumatera. *Jurnal Sosiologi Nusantara*, 9(1), 79–90.
- Joseph, R. (2020). Distributed leadership and team collaboration in higher education. *Journal of Educational Management*, 14(2), 45–59.
- Kim, S., & Liden, R. (2022). Team cohesion through micro-level leadership activities. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 512–528.
- Paganin, A., et al. (2023). Top-down influence of leadership cohesion on team performance. *Leadership Quarterly*, 34(2), 110–125.
- Paredes-Saavedra, A., et al. (2024). Emotional climate and leadership effectiveness in student organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 54(1), 75–89.
- Purwoko, P., et al. (2020). Transformational leadership and member engagement in university organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 210–225.
- Putri, R., & Fatmariza, F. (2020). Perempuan dan kepemimpinan di organisasi mahasiswa Universitas Negeri Padang. *Journal of Civic Education*, 5(2), 123–138.
- Rasyid, R., & Seswandi, S. (2022). Fairness and solidarity in student organizations: A leadership perspective. *Indonesian Journal of Social Science*, 10(1), 60–74.
- Shen, J., & Joseph, T. (2020). Leadership effectiveness beyond gender: A competency approach. *Journal of Leadership Research*, 12(1), 33–50.
- Wang, X., et al. (2024). Flexibility in leadership approaches for student organizations. *Journal of Educational Leadership*, 11(2), 88–102.