



Emosi dan Suasana Hati – Sebuah Pilihan Etis: Haruskah Manajer Menggunakan Kecerdasan Emosional? (Studi Kualitatif terhadap Pengalaman Mahasiswa dalam Organisasi Kampus)

Mario Maulana Wardana¹, Muhammad Alfin Alfarizi², Muhammad Shoffan Anbiya³,
Raka Keanu Athala⁴, Sofa Parihah Nurashiah⁵

Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Bandung, Kota Bandung,
Jawa Barat 40614^{1,2,3,4,5}

*Email 230313152@umbandung.ac.id ; 230313233@umbandung.ac.id ;
230313177@umbandung.ac.id ; 230313168@umbandung.ac.id ; sofa.parihah.n@umbandung.ac.id

Diterima: 12-07-2026 | Disetujui: 18-07-2026 | Diterbitkan: 20-07-2026

ABSTRACT

This study examines how a university student who actively participates in campus organizations perceives and ethically evaluates the use of emotional intelligence (EI) by organizational leaders. Drawing on the ethical dilemma proposed by Robbins, "Should Managers Use Emotional Intelligence?", this research adopts a qualitative single-case study approach involving an informant whose Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) personality type was already known prior to the interview. Data were collected through an in-depth, semi-structured interview with a student actively involved in several campus organizations and committees. The findings reveal that the informant distinguishes ethical from manipulative use of EI primarily through the consistency of a leader's caring behavior, rather than the leader's stated intentions. The informant also described an ambiguous experience in which a generally empathetic leader made a unilateral, pressuring decision under time constraints, indicating that EI-driven leadership is not free from ethical tension. The informant's ENFJ personality type appeared to shape an initial tendency toward trust, later balanced by a more action-based evaluation of leaders' sincerity. This study contributes a grounded, personality-aware perspective to the ongoing ethical debate on EI in leadership.

Keywords: Emotional Intelligence; Ethical Leadership; MBTI; Student Organization; Qualitative Case Study.

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji bagaimana seorang mahasiswa yang aktif berorganisasi di kampus memandang dan menilai secara etis penggunaan kecerdasan emosional (Emotional Intelligence/EI) oleh pemimpin organisasinya. Berangkat dari dilema etis yang diangkat Robbins, "Haruskah Manajer Menggunakan Kecerdasan Emosional?", penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus tunggal dengan melibatkan informan yang tipe kepribadian Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)-nya telah diketahui sebelum wawancara dilakukan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur terhadap seorang mahasiswa yang aktif di berbagai organisasi dan kepanitiaan kampus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa informan membedakan penggunaan EI yang etis dan manipulatif terutama melalui konsistensi sikap peduli pemimpin, bukan dari pernyataan niat pemimpin itu sendiri. Informan juga melaporkan pengalaman yang ambigu, di mana seorang pemimpin yang umumnya empatik tetap mengambil keputusan sepihak yang memberatkan saat berada di bawah tekanan waktu, menunjukkan bahwa

kepemimpinan berbasis EI tidak sepenuhnya bebas dari ketegangan etis. Tipe kepribadian ENFJ yang dimiliki informan tampak membentuk kecenderungan awal untuk mudah percaya, yang kemudian diimbangi dengan penilaian yang lebih berbasis tindakan terhadap ketulusan pemimpin. Penelitian ini memberikan perspektif kontekstual berbasis kepribadian terhadap perdebatan etis penggunaan EI dalam kepemimpinan.

Katakunci: Kecerdasan Emosional; Kepemimpinan Etis; MBTI; Organisasi Mahasiswa; Studi Kasus Kualitatif.

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Wardana, M. M., Alfarizi, M. A., Anbiya, M. S., Athala, R. K., & Nurasiah, S. P. . (2026). Emosi dan Suasana Hati – Sebuah Pilihan Etis: Haruskah Manajer Menggunakan Kecerdasan Emosional? (Studi Kualitatif terhadap Pengalaman Mahasiswa dalam Organisasi Kampus). Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi, 2(3), 5527-5536. <https://doi.org/10.63822/p1f1pr34>

PENDAHULUAN

Kecerdasan emosional (Emotional Intelligence/EI) telah menjadi salah satu kompetensi yang semakin diperhitungkan dalam studi kepemimpinan dan perilaku organisasi modern. Dalam lingkungan kerja maupun organisasi yang dinamis, kemampuan seorang pemimpin untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi dirinya maupun emosi orang lain dipandang turut menentukan efektivitas kepemimpinannya. Namun, kemampuan tersebut juga memunculkan pertanyaan etis yang tidak sederhana: apakah seorang manajer atau pemimpin organisasi selalu menggunakan kecerdasan emosionalnya untuk kepentingan bersama, ataukah kemampuan itu berpotensi disalahgunakan untuk memengaruhi, menekan, atau bahkan memanipulasi anggotanya demi kepentingan tertentu. Pertanyaan inilah yang menjadi pijakan utama penelitian ini, sebagaimana dilema etis yang diangkat dalam kajian “Haruskah Manajer Menggunakan Kecerdasan Emosional?” (Robbins & Judge, 2017).

Kajian terdahulu menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki peran yang signifikan dalam manajemen pengambilan keputusan, khususnya pada dimensi integritas, yaitu konsistensi antara ucapan dan tindakan seorang pemimpin dalam memengaruhi serta mengambil keputusan yang berdampak pada anggotanya (Laoli et al., 2025). Pemimpin dengan EI yang baik dipercaya mampu menjaga keberadaan dan eksistensi anggotanya di dalam organisasi, salah satunya dengan memberi ruang bagi anggota untuk menyampaikan pendapat sebelum sebuah keputusan diambil (Laoli et al., 2025). Pada level organisasi formal, EI bahkan terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap employee engagement dan kinerja karyawan ketika dipadukan dengan gaya kepemimpinan transformasional (Ni Kadek Mirah Ayu Pratiwi et al., 2023), serta dipandang sebagai kompetensi krusial yang perlu dipersiapkan sejak dini bagi calon pemimpin masa depan, termasuk dalam konteks pendidikan (Samul, 2020).

Meskipun demikian, sejumlah penelitian juga mengingatkan bahwa kecerdasan emosional bukan jaminan otomatis bagi kepemimpinan yang etis. Schreyer et al. (2023) menemukan bahwa trait emotional intelligence dapat tetap memprediksi gaya kepemimpinan transformasional sekalipun individu tersebut memiliki kecenderungan sifat Dark Tetrad, yang mengindikasikan bahwa kemampuan mengelola dan membaca emosi orang lain dapat berjalan beriringan dengan kecenderungan kepribadian yang manipulatif. Temuan ini memperkuat urgensi untuk mengkaji secara lebih mendalam bagaimana penggunaan EI oleh seorang pemimpin dinilai secara etis oleh pihak yang dipimpin, bukan semata dari sudut pandang pemimpin itu sendiri. Sejalan dengan itu, kajian literatur oleh Meyla et al. (2022) tentang gaya kepemimpinan dalam dilema etis menegaskan bahwa gaya komunikasi seorang pemimpin turut menentukan bagaimana sebuah keputusan dipersepsikan sebagai etis atau tidak oleh para pengikutnya, sementara Muchsinati dan Lenda Mea (2022) menemukan bahwa kepemimpinan etis berkontribusi terhadap komitmen dan kinerja organisasi melalui terbentuknya budaya organisasi yang sehat.

Konteks organisasi mahasiswa menjadi setting yang relevan untuk mengkaji dinamika ini, mengingat mahasiswa yang aktif dalam himpunan, unit kegiatan, maupun kepanitiaan kerap mengalami relasi pemimpin-anggota secara intensif dan informal. Keaktifan berorganisasi terbukti berkontribusi terhadap pengembangan keterampilan kepemimpinan dan prestasi akademik mahasiswa (Fauzi & Pahlevi, 2020), serta turut membentuk soft skill kepemimpinan melalui pengalaman langsung mengelola program dan dinamika kelompok (Fuady et al., 2022). Di sisi lain, pemahaman mahasiswa terhadap tipe kepribadiannya sendiri, misalnya melalui instrumen Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), terbukti relevan dalam membentuk cara mereka memaknai relasi sosial dan organisasi di lingkungan kampus (Arlinanda et al., 2025). Pemetaan tipe kepribadian melalui MBTI bahkan telah digunakan sebagai alat bantu untuk memahami kecenderungan perilaku individu dalam konteks kerja dan organisasi, meskipun tetap perlu dikombinasikan dengan metode lain agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif (Edward et al., 2026).

Penelitian-penelitian terdahulu mengenai kecerdasan emosional dan kepemimpinan etis sejauh ini banyak dilakukan dengan pendekatan kuantitatif pada konteks organisasi formal atau perusahaan (Ni Kadek Mirah Ayu Pratiwi et al., 2023; Muchsinati & Lenda Mea, 2022), maupun melalui studi pustaka tanpa data primer dari subjek yang mengalami langsung relasi kepemimpinan tersebut (Laoli et al., 2025). Penelitian yang secara khusus menggali perspektif seorang anggota organisasi mahasiswa, yang telah memiliki kesadaran diri melalui pemahaman tipe kepribadian MBTI, dalam menilai batas etis penggunaan kecerdasan emosional oleh pemimpinnya, masih jarang dilakukan secara kualitatif dan mendalam. Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif (Ilhami et al., 2024) terhadap pengalaman seorang mahasiswa aktivis organisasi kampus. Secara lebih tegas, belum banyak penelitian yang mengkaji dilema etis penggunaan kecerdasan emosional melalui pengalaman langsung anggota organisasi mahasiswa dengan turut mempertimbangkan karakteristik kepribadian informan sebagai lensa interpretatif, sebagaimana yang diupayakan dalam penelitian ini.

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian perilaku organisasi mengenai kecerdasan emosional dengan menghadirkan perspektif anggota organisasi sebagai pihak yang menerima dan menilai langsung dampak penggunaan EI oleh pemimpinnya, suatu sudut pandang yang relatif jarang diangkat dibandingkan perspektif pemimpin atau manajer itu sendiri. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pengurus organisasi mahasiswa maupun pembina kemahasiswaan dalam memahami bagaimana pendekatan emosional seorang pemimpin dimaknai oleh anggotanya, sehingga dapat menjadi bahan refleksi untuk membangun gaya kepemimpinan organisasi yang lebih etis dan suportif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini merumuskan tiga permasalahan utama, yaitu: 1) Bagaimana pengalaman informan terhadap penggunaan kecerdasan emosional oleh pemimpin dalam organisasi kampus yang diikutinya? 2) Bagaimana informan membedakan antara penggunaan kecerdasan emosional yang tulus (etis) dan yang manipulatif (tidak etis) oleh pemimpin organisasi? 3) Bagaimana tipe kepribadian (MBTI) informan memengaruhi cara ia memaknai dan merespons pendekatan emosional dari pemimpin organisasinya?

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: 1) mendeskripsikan pengalaman informan terhadap penggunaan kecerdasan emosional oleh pemimpin organisasi kampus; 2) mengidentifikasi batas antara penggunaan kecerdasan emosional yang etis dan manipulatif menurut perspektif informan; dan 3) menganalisis keterkaitan antara tipe kepribadian (MBTI) informan dengan cara ia memaknai pendekatan emosional dari pemimpinnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus tunggal (single case study). Pendekatan studi kasus dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam dan kontekstual bagaimana seorang individu memaknai serta menilai secara etis sebuah fenomena, yaitu penggunaan kecerdasan emosional oleh pemimpin organisasi, berdasarkan pengalaman nyata yang dialaminya (Ilhami et al., 2024). Pendekatan ini dianggap tepat karena fenomena yang diteliti bersifat kontekstual, melibatkan interpretasi subjektif informan, dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik, melainkan untuk memperoleh pemahaman yang kaya (thick description) atas satu kasus tertentu.

Informan dalam penelitian ini adalah seorang mahasiswa aktif Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Bandung, angkatan 2023, yang dalam penelitian ini diberi inisial HH untuk menjaga privasi yang bersangkutan. Informan dipilih secara purposif dengan dua pertimbangan utama. Pertama, informan aktif terlibat di berbagai organisasi dan kepanitiaan kampus, di antaranya Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM) pada divisi Media Komunikasi dan Informasi,

organisasi Bulu Tangkis Umbandung pada divisi Media, kepanitiaan Pesonamu 2025 sebagai mentor, kepanitiaan Momenmu 2025 dan 2026, kepanitiaan Festival Management (Fegent) 2024 dan 2025, serta kepanitiaan Milad UMB ke-9, sehingga informan memiliki pengalaman relasi kepemimpinan yang relatif kaya dan beragam. Kedua, informan telah mengikuti tes kepribadian Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) secara mandiri melalui situs 16Personalities pada 5 Agustus 2024, dengan hasil tipe kepribadian ENFJ, sehingga memungkinkan peneliti mengaitkan kecenderungan kepribadian informan dengan cara ia memaknai dan menilai pendekatan emosional pemimpinnya. Perlu ditegaskan bahwa MBTI dalam penelitian ini digunakan semata sebagai alat bantu reflektif untuk memahami kecenderungan cara pandang informan, bukan sebagai instrumen diagnosis psikologis yang bersifat mutlak, mengingat validitas ilmiah MBTI masih menjadi perdebatan dalam literatur psikologi kepribadian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan pedoman wawancara semi-terstruktur, yang disusun ke dalam lima bagian utama, yaitu: (1) latar belakang responden dan tipe kepribadian MBTI; (2) pemahaman informan tentang kecerdasan emosional dalam konteks kepemimpinan organisasi; (3) pengalaman nyata informan terhadap pendekatan emosional pemimpin dalam organisasi yang diikutinya; (4) penilaian informan terhadap sisi etis penggunaan kecerdasan emosional oleh pemimpin; dan (5) refleksi pribadi yang mengaitkan tipe kepribadian MBTI dengan cara informan menilai isu tersebut. Pada bagian-bagian yang jawabannya masih singkat, peneliti menggunakan pertanyaan lanjutan (probing) seperti “bisa diceritakan lebih detail?” atau “apa yang dirasakan waktu itu?” untuk memperoleh data yang lebih mendalam.

Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif dengan teknik analisis tematik, yaitu dengan mengelompokkan jawaban informan ke dalam tema-tema utama yang relevan dengan rumusan masalah penelitian, kemudian menginterpretasikan setiap tema dengan mengaitkannya pada kajian literatur yang relevan. Pendekatan ini sejalan dengan teknik analisis tematik yang juga digunakan pada penelitian kualitatif sejenis mengenai MBTI dan dinamika organisasi (Edward et al., 2026), meskipun pada penelitian ini analisis dilakukan secara manual mengingat penelitian hanya melibatkan satu informan utama. Keabsahan data diperoleh melalui triangulasi dengan kajian kepustakaan terdahulu serta klarifikasi ulang terhadap jawaban informan yang masih ambigu untuk memastikan ketepatan interpretasi peneliti.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam terhadap informan HH, diperoleh enam tema utama yang menjawab ketiga rumusan masalah penelitian. Keenam tema tersebut dipaparkan dan dibahas pada sub-bagian berikut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Informan dan Kesadaran Diri melalui MBTI

HH merupakan mahasiswa Program Studi Manajemen angkatan 2023 dengan tipe kepribadian ENFJ berdasarkan tes MBTI yang dilakukannya secara mandiri pada 5 Agustus 2024. Selama masa kuliah, HH aktif terlibat di berbagai organisasi dan kepanitiaan, mulai dari Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM), organisasi Bulu Tangkis Umbandung, hingga sejumlah kepanitiaan acara kampus berskala besar seperti Pesonamu, Momenmu, Fegent, dan Milad UMB. Ketika ditanya mengenai pengaruh pengetahuan tentang tipe MBTI-nya terhadap pengelolaan emosi di organisasi, HH menyatakan bahwa ia menjadi lebih sadar bahwa dirinya cenderung menyukai kerja tim, menjaga komunikasi, dan berusaha membangun suasana yang nyaman, serta belajar mengendalikan emosi saat menghadapi tekanan deadline atau perbedaan pendapat agar tetap dapat fokus mencari solusi bersama timnya.

Kecenderungan ini sejalan dengan karakteristik umum tipe ENFJ yang berorientasi pada keharmonisan hubungan interpersonal dan kepedulian terhadap orang lain. Temuan ini juga memperkuat argumen bahwa pemahaman terhadap tipe kepribadian, termasuk melalui MBTI, dapat membantu individu

memahami dan mengeksplorasi kecenderungan dirinya dalam konteks relasi sosial maupun organisasi (Arlinanda et al., 2025). Kesadaran diri semacam ini menjadi pijakan penting yang membentuk bagaimana HH selanjutnya memaknai dan menilai pendekatan emosional dari para pemimpin organisasi yang ia ikuti.

Pemahaman tentang Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan Organisasi

Ketika diminta menjelaskan pemahamannya tentang kecerdasan emosional dalam konteks kepemimpinan, HH mendefinisikannya sebagai kemampuan untuk memahami serta mengatur emosi diri sendiri, sekaligus peka terhadap perasaan orang lain. Menurutnya, kemampuan ini sangat penting bagi seorang pemimpin organisasi karena tugas pemimpin tidak hanya mengatur pekerjaan, tetapi juga mendengarkan anggota, menenangkan suasana ketika muncul masalah, dan menjaga suasana tim tetap nyaman. HH menambahkan bahwa pemimpin dengan kecerdasan emosional yang baik akan membuat komunikasi menjadi lebih lancar, konflik lebih mudah diselesaikan, dan kerja sama tim menjadi lebih kompak.

Pemahaman HH ini sejalan dengan temuan bahwa kecerdasan emosional pemimpin berperan penting dalam menjaga integritas serta eksistensi anggota di dalam organisasi (Laoli et al., 2025), dan berkontribusi terhadap terbentuknya budaya kerja yang lebih harmonis serta meningkatkan keterlibatan anggota dalam organisasi (Ni Kadek Mirah Ayu Pratiwi et al., 2023). Pemahaman yang relatif matang ini menunjukkan bahwa HH tidak hanya memandang EI sebagai konsep abstrak, melainkan telah mengaitkannya secara langsung dengan pengalaman nyatanya berorganisasi, sebagaimana akan ditunjukkan pada dua sub-bagian berikutnya.

Kecerdasan Emosional yang Tulus: Pendekatan Personal Pemimpin HMM

Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah pengalaman HH bersama pemimpin Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM), yang dinilainya cukup konsisten menggunakan pendekatan personal dalam memimpin. HH menceritakan bahwa ketika ada anggota yang terlihat lelah, kebanyakan revisi, atau kurang bersemangat, pemimpinnya biasanya mengajak berbicara terlebih dahulu, menanyakan kendala yang dihadapi, lalu memberikan motivasi. Lebih lanjut, HH menjelaskan bahwa sejak awal masa jabatannya, pemimpin tersebut telah membiasakan budaya keterbukaan di dalam organisasi, sehingga anggota merasa bebas untuk bercerita atau curhat ketika menghadapi masalah, baik yang berkaitan dengan organisasi maupun hal pribadi. HH bahkan menyebutkan bahwa pemimpinnya kerap turut hadir dalam rapat divisi, mendengarkan jalannya diskusi, memberikan pendapat, serta mengarahkan anggota yang masih kebingungan, sehingga peran pemimpin tidak sekadar memberi tugas, tetapi juga benar-benar terlibat dan mendukung anggotanya.

Ketika ditanya apakah pendekatan tersebut murni ketulusan atau memiliki kepentingan tersembunyi agar anggota lebih patuh, HH secara tegas menilai bahwa pendekatan tersebut lebih condong pada ketulusan. Alasannya, pemimpin tersebut konsisten menunjukkan kepeduliannya, bukan hanya pada momen-momen tertentu seperti saat membutuhkan bantuan atau menjelang acara besar, melainkan tetap meluangkan waktu untuk mendengarkan dan mendukung anggotanya bahkan di saat-saat biasa. Bagi HH, loyalitas atau semangat tambahan yang muncul pada anggota merupakan dampak positif dari gaya kepemimpinan tersebut, bukan tujuan yang sengaja dikejar oleh sang pemimpin. Hal ini tergambarkan dari pernyataan HH: “Kalau menurut saya, pemimpin itu memang peduli dari awal, bukan cuma pas butuh bantuan.” Temuan ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional pada konteks ini tidak sekadar berfungsi sebagai kemampuan memahami emosi anggota, tetapi juga berperan sebagai strategi membangun rasa aman secara psikologis (*psychological safety*) di dalam organisasi, yaitu keyakinan anggota bahwa mereka dapat terbuka dan didukung tanpa harus menunggu situasi tertentu.

Temuan ini memperkuat gagasan bahwa integritas seorang pemimpin, yang tercermin dari keselarasan antara ucapan dan tindakannya, menjadi indikator utama dalam menilai ketulusan penggunaan kecerdasan emosional (Laoli et al., 2025). Pendekatan yang konsisten dan terbuka ini juga sejalan dengan karakteristik kepemimpinan etis yang berkontribusi pada terbentuknya komitmen dan budaya organisasi yang sehat (Muchsinati & Lenda Mea, 2022).

Ketegangan Etis: Ketika Empati Bertemu Tekanan Keputusan Sepihak

Meskipun secara umum menilai pemimpinnya tulus, HH juga mengungkapkan satu pengalaman yang menunjukkan adanya ketegangan etis dalam relasi kepemimpinan tersebut. HH menceritakan bahwa pada salah satu acara besar himpunan, pemimpinnya tiba-tiba meminta perubahan konsep acara hanya beberapa jam menjelang pelaksanaan, padahal divisi HH sebelumnya telah berupaya memberi masukan dan menyampaikan keberatan karena waktu yang tersisa sudah sangat mepet. Namun, pemimpin tersebut tetap bersikeras agar konsepnya diubah, sehingga divisi HH pada akhirnya tetap harus mengerjakannya, meskipun harus merevisi banyak hal dalam waktu yang sangat singkat. HH mengaku merasa kecewa dan kesal (“bete”) atas situasi tersebut, sebagaimana diungkapkannya: “Saya sempat bete karena konsep acaranya tiba-tiba diganti.”

Pengalaman ini menarik untuk dicermati karena menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang secara umum dinilai memiliki kecerdasan emosional yang baik dan tulus tetap dapat mengambil keputusan yang terasa memaksa ketika berada di bawah tekanan situasional, dalam hal ini tekanan waktu menjelang sebuah acara besar. Temuan ini sejalan dengan peringatan dalam literatur bahwa trait kecerdasan emosional tidak selalu berbanding lurus dengan perilaku kepemimpinan yang sepenuhnya etis, dan bahkan dapat tetap memprediksi gaya kepemimpinan tertentu meskipun individu memiliki kecenderungan sifat yang kurang etis (Schreyer et al., 2023). Pengalaman HH memperlihatkan bahwa penilaian etis terhadap seorang pemimpin tidak bersifat hitam-putih, melainkan dapat bersifat situasional, di mana ketulusan yang ditunjukkan secara konsisten dalam keseharian tetap dapat berdampingan dengan keputusan sepihak pada momen-momen tertentu yang penuh tekanan. Secara akademis, temuan ini mengindikasikan bahwa kecerdasan emosional bukanlah sifat yang statis dan selalu konsisten diterapkan, melainkan kemampuan yang penerapannya dapat terdesak oleh faktor situasional seperti tekanan waktu, sehingga penilaian etis terhadap seorang pemimpin perlu mempertimbangkan konteks pengambilan keputusan, bukan hanya pola perilaku secara umum.

Batas antara Empati Tulus dan Kepentingan Tersembunyi

Berdasarkan pengalamannya, HH mengidentifikasi konsistensi sebagai indikator utama untuk membedakan pemimpin yang berempati secara tulus dengan yang berempati karena kepentingan tertentu. Menurut HH, pemimpin yang tulus akan tetap peduli kepada anggotanya meskipun tidak sedang ada kepentingan apa pun, terus mendengarkan dan memberi dukungan secara berkelanjutan, bukan hanya muncul ketika membutuhkan tenaga atau sesuatu dari anggotanya. Sebaliknya, pemimpin yang empatinya didasari kepentingan tertentu biasanya baru menunjukkan perhatian ketika sedang membutuhkan bantuan atau menginginkan sesuatu dari anggotanya.

Ketika ditanya apakah ia akan menerapkan pendekatan berbasis kecerdasan emosional jika kelak menjadi pemimpin organisasi atau manajer, HH menjawab dengan tegas bahwa ia akan menggunakan EI dalam memimpin, karena menurutnya pemimpin yang memahami perasaan dan kondisi anggotanya akan menciptakan komunikasi yang lebih baik dan suasana tim yang lebih nyaman. HH meyakini bahwa anggota yang merasa dihargai dan didengarkan akan lebih bersemangat bekerja sama tanpa harus dipaksa. Pandangan ini sejalan dengan temuan bahwa gaya komunikasi kepemimpinan yang berempati turut menentukan bagaimana sebuah keputusan dipersepsikan sebagai etis oleh para pengikutnya (Meyla et al.,

2022), serta memperkuat gagasan bahwa kecerdasan emosional semestinya digunakan untuk membangun relasi yang saling memahami, bukan untuk mengendalikan anggota organisasi.

Refleksi Kepribadian (MBTI) terhadap Penilaian Etis Penggunaan Kecerdasan Emosional

Pada bagian refleksi pribadi, HH mengakui bahwa tipe kepribadian ENFJ yang dimilikinya turut memengaruhi cara ia menilai isu kecerdasan emosional dalam kepemimpinan. HH menjelaskan bahwa dirinya cenderung lebih dahulu memilih untuk percaya bahwa seseorang memiliki niat baik, terlebih jika orang tersebut menunjukkan kepedulian terhadap anggotanya. Namun, setelah mengikuti berbagai organisasi, HH mengaku belajar bahwa menilai seseorang tidak bisa hanya didasarkan pada cara bicara atau sikap di permukaan, melainkan perlu dilihat dari konsistensi tindakannya, apakah benar-benar peduli secara berkelanjutan atau hanya pada saat-saat tertentu ketika membutuhkan sesuatu.

Pergeseran cara pandang ini menggambarkan proses pembelajaran yang dialami HH, dari kecenderungan trusting yang khas pada tipe kepribadian ENFJ menuju evaluasi yang lebih berbasis bukti perilaku, sebagai hasil dari akumulasi pengalaman berorganisasi. Sejalan dengan itu, HH juga menekankan pentingnya batasan etis yang perlu dipegang oleh seorang pemimpin, yaitu tidak menjadikan rasa peduli sebagai alat untuk membuat anggota merasa tidak enak atau merasa harus selalu patuh. Menurut HH, pemimpin sebaiknya tetap terbuka dan jujur mengenai tujuannya, serta menghargai anggota yang menolak atau memiliki batasan sendiri, sehingga pendekatan emosional digunakan untuk saling memahami, bukan untuk mengendalikan orang lain. Pandangan ini menegaskan bahwa kesadaran diri terhadap tipe kepribadian, sebagaimana dijelaskan dalam kajian tentang relevansi MBTI bagi mahasiswa (Arlinanda et al., 2025), tidak hanya membantu seseorang memahami dirinya sendiri, tetapi juga membentuk kerangka berpikir yang digunakan untuk menilai etika perilaku orang lain di sekitarnya.

Tabel 1. Ringkasan Tema dan Temuan Utama Wawancara

Tema	Temuan Kunci
Kesadaran diri melalui MBTI	Tipe ENFJ membentuk kecenderungan informan untuk mengutamakan harmoni tim dan pengelolaan emosi saat tekanan.
Pemahaman tentang EI	EI dipahami sebagai kemampuan memahami emosi diri dan peka terhadap emosi orang lain, penting bagi efektivitas kepemimpinan.
Pengalaman EI yang tulus	Pendekatan personal dan budaya keterbukaan pemimpin HMM dinilai tulus karena konsisten di berbagai situasi.
Ketegangan etis	Perubahan konsep acara sepihak menjelang deadline menunjukkan EI yang tulus tetap dapat berdampingan dengan keputusan yang memberatkan.
Batas etis empati	Konsistensi kepedulian, bukan situasional, menjadi indikator utama membedakan empati tulus dan kepentingan tersembunyi.
Refleksi MBTI	Kecenderungan trusting awal (ENFJ) bergeser menjadi penilaian berbasis konsistensi tindakan setelah pengalaman berorganisasi.

(Sumber: Hasil wawancara mendalam dengan informan HH, 2026)

Secara keseluruhan, temuan-temuan di atas menunjukkan bahwa penilaian etis terhadap penggunaan kecerdasan emosional oleh seorang pemimpin tidak dilakukan oleh informan secara kategoris atau sekali jadi, melainkan melalui proses evaluasi berkelanjutan terhadap konsistensi tindakan pemimpin dari waktu ke waktu. Hal ini juga menunjukkan bahwa kesadaran diri terhadap tipe kepribadian, dalam hal ini MBTI, dapat menjadi kerangka reflektif yang membantu seorang anggota organisasi memahami baik kecenderungan dirinya sendiri maupun pola pikirnya dalam menilai etika perilaku orang lain di sekitarnya. Temuan-temuan ini juga relevan dikaitkan dengan kajian mengenai dampak keaktifan berorganisasi terhadap mahasiswa secara lebih luas. Keterlibatan HH di berbagai organisasi dan kepanitiaan tidak hanya membentuk pengalaman kepemimpinan yang ia amati, tetapi juga sejalan dengan temuan bahwa keaktifan berorganisasi berkontribusi positif terhadap pengembangan kompetensi mahasiswa, termasuk kemampuan menilai dan merespons dinamika sosial di lingkungannya (Fauzi & Pahlevi, 2020; Fuady et al., 2022). Selain itu, cara HH menilai konsistensi pemimpin sebagai indikator ketulusan turut mengingatkan pada prinsip kesesuaian antara individu dan lingkungan kerja atau organisasinya, di mana ketidaksesuaian atau perlakuan yang tidak konsisten dari pihak yang memimpin dapat memicu ketidaknyamanan psikologis dan menurunkan komitmen anggota terhadap organisasi (Putri & Rivai, 2019). Dengan demikian, evaluasi etis yang dilakukan HH terhadap pemimpinnya tidak berdiri sendiri, melainkan berkaitan erat dengan kebutuhan dasarnya sebagai anggota organisasi untuk merasa dihargai dan diperlakukan secara konsisten oleh pihak yang memimpinnya.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan tiga hal utama. Pertama, pengalaman informan menunjukkan bahwa penggunaan kecerdasan emosional oleh pemimpin organisasi kampus pada umumnya dirasakan secara positif melalui pendekatan personal, keterbukaan, dan keterlibatan langsung pemimpin dalam dinamika anggotanya, meskipun pada satu momen tertentu di bawah tekanan waktu, pendekatan tersebut tetap diiringi oleh keputusan sepihak yang dirasakan memberatkan oleh anggotanya. Kedua, informan membedakan penggunaan kecerdasan emosional yang etis dan manipulatif terutama melalui konsistensi sikap peduli pemimpin lintas situasi, bukan melalui pernyataan niat atau kesan permukaan semata; pemimpin yang tulus dinilai tetap peduli meski tidak sedang membutuhkan sesuatu, sementara empati yang muncul hanya pada saat-saat tertentu cenderung dipandang sebagai kepentingan tersembunyi. Ketiga, tipe kepribadian ENFJ yang dimiliki informan membentuk kecenderungan awal untuk mudah memberikan kepercayaan kepada pemimpin yang menunjukkan kepedulian, namun kecenderungan ini mengalami pergeseran menjadi lebih berbasis bukti tindakan seiring bertambahnya pengalaman berorganisasi.

Temuan ini memberikan kontribusi pada perdebatan etis mengenai penggunaan kecerdasan emosional dalam kepemimpinan, dengan menunjukkan bahwa batas antara penggunaan EI yang etis dan manipulatif tidak selalu bersifat tegas, melainkan dapat bersifat situasional dan dinilai secara akumulatif oleh anggota organisasi berdasarkan konsistensi perilaku pemimpinnya dari waktu ke waktu. Penelitian ini juga menggarisbawahi pentingnya kesadaran diri terhadap tipe kepribadian sebagai kerangka reflektif yang turut membentuk cara seseorang menilai etika perilaku orang lain di sekitarnya. Mengingat penelitian ini hanya melibatkan satu informan, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan informan dengan tipe kepribadian yang lebih beragam serta konteks organisasi yang lebih luas, agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara kepribadian, kecerdasan emosional, dan etika kepemimpinan dalam organisasi mahasiswa.

DAFTAR PUSTAKA

- Arlinanda, L. P., Nazhrah, A. K., Putri, A. T., Jannah, M. N., Charistyeva, C., Muharani, H. A., & Simamora, F. T. (2025). Hasil ketepatan dalam relevansi Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) mahasiswa Universitas Negeri Semarang dalam kehidupan sosial di kampus. *Jurnal Mediasi*, 4(2), 137–145.
- Edward, A. S., Yuliasri, Y., & Rivai, H. A. (2026). Analisis Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) dengan pendekatan Person-Job Fit dalam seleksi penempatan posisi karyawan pada PT. BPRS Jam Gadang. *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 7(4), 3515–3523.
- Fauzi, A. A., & Pahlevi, T. (2020). Analisis hubungan keaktifan berorganisasi terhadap hasil prestasi akademik mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran (JPAP)*, 8(3), 449–457.
- Fuady, M. T., Hariyanto, H., Fauzan, A., & Alqadri, B. (2022). Peran organisasi himpunan mahasiswa program studi pendidikan pancasila dan kewarganegaraan dalam peningkatan soft skill. *MANAZHIM*, 4(2), 297–307.
- Ilhami, M. W., Ramadhani, S., & Putra, A. (2024). Penerapan metode studi kasus dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(9), 462–469.
- Laoli, B. W. P., Waruwu, D. E., & Lase, C. E. T. (2025). Kecerdasan emosional dalam manajemen pengambilan keputusan. *JUKONI: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 23–30.
- Meyla, T., Rakhma, S., Nisrina, N. F., Fahmi, M., & Yulianita, N. (2022). Gaya kepemimpinan dalam dilema etis: Tinjauan literatur gaya komunikasi kepemimpinan. *Jurnal Common*, 6(2).
- Muchsinati, E. S., & Lenda Mea, Y. (2022). Pengaruh kepemimpinan etis dan budaya organisasi dengan komitmen sebagai variabel mediasi terhadap kinerja organisasi. *Maker: Jurnal Manajemen*, 8(1), 56–66.
- Ni Kadek Mirah Ayu Pratiwi, Suarjana, I. W., & Kusuma Putra, B. N. (2023). Pengaruh kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional dan employee engagement terhadap kinerja karyawan PT. Nusantara Surya Sakti Denpasar. *EMAS*, 4(12), 3042–3055.
- Putri, M. N., & Rivai, H. A. (2019). Pengaruh job insecurity, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap intensi turnover pada dosen Institut Teknologi Padang. *Jurnal Manajemen*, 23(1), 35–48.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Samul, J. (2020). Emotional and spiritual intelligence of future leaders: Challenges for education. *Education Sciences*, 10(7), 178.
- Schreyer, H., Plouffe, R. A., Wilson, C. A., & Saklofske, D. H. (2023). What makes a leader? Trait emotional intelligence and Dark Tetrad traits predict transformational leadership beyond HEXACO personality factors. *Current Psychology*, 42(3).