

**MEMBANGUN KINERJA TIM MELALUI EMOTIONAL INTELLIGENCE
PEMIMPIN: PERAN IKLIM KERJA POSITIF**

***BUILDING TEAM PERFORMANCE THROUGH LEADER'S EMOTIONAL
INTELLIGENCE: THE ROLE OF A POSITIVE WORK CLIMATE***

Imam Sucipto¹, Irma Rohmatul Manan^{2*}

¹ Universitas Pelita Bangsa, Bekasi, Indonesia

^{2*} Politeknik Kepribadian, Kerawang, Indonesia

¹imamsucipto@pelitabangsa.ac.id, ^{2*}ra.mannan0609@email.com

Abstrak

Kinerja tim merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, terutama dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja yang semakin kompleks. Salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja tim adalah emotional intelligence pemimpin. Pemimpin dengan kecerdasan emosional yang baik mampu memahami, mengelola, dan mengekspresikan emosi secara efektif, sehingga dapat menciptakan iklim kerja yang positif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh emotional intelligence pemimpin terhadap kinerja tim dengan iklim kerja positif sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap anggota tim pada Industri otomotif di Jababeka. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa emotional intelligence pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim. Selain itu, iklim kerja positif terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara emotional intelligence pemimpin dan kinerja tim. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga mendorong peningkatan kinerja tim secara optimal. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta menjadi referensi praktis bagi organisasi dalam mengembangkan kompetensi kepemimpinan berbasis emotional intelligence.

Kata Kunci: Emotional intelligence pemimpin, iklim kerja positif, kinerja tim

Abstract

Team performance is an important factor in determining the success of an organization, especially in the face of increasingly complex work environment dynamics. One of the factors that plays a role in improving team performance is the leader's emotional intelligence. Leaders with good emotional intelligence are able to understand, manage, and express emotions effectively, so as to create a positive work climate. This study aims to analyze the influence of leaders' emotional intelligence on team performance with a positive work climate as a mediating variable. This study uses a quantitative approach with a survey method of team members in Outomotive Industry at Jababeka. Data were collected through questionnaires and analyzed using the SEM-PLS method. The results of the study show that the emotional intelligence of leaders has a positive and significant effect on team performance. In addition, a positive work climate has been shown to play a role as a mediating variable that strengthens the relationship between the leader's emotional intelligence and team performance. These findings indicate that leaders who have high emotional intelligence are able to create a conducive work environment, thereby encouraging optimal improvement in team performance. This research is expected to make a theoretical contribution to the development of human resource management studies and become a practical reference for organizations in developing leadership competencies based on emotional intelligence.

Keywords: Leader's emotional intelligence, positive work climate, team performance

PENDAHULUAN

Dalam beberapa dekade terakhir, organisasi dihadapkan pada perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis, kompleks, dan kompetitif. Globalisasi, kemajuan teknologi, serta perubahan karakteristik tenaga kerja menuntut organisasi untuk tidak hanya berfokus pada efisiensi operasional, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia secara strategis (A'yunnisa, dkk 2024). Salah satu isu penting dalam konteks ini adalah bagaimana organisasi dapat membangun dan mempertahankan kinerja tim yang optimal sebagai unit kerja utama dalam mencapai tujuan organisasi (García, dkk 2024). Kinerja tim yang tinggi tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis individu, tetapi juga oleh faktor perilaku, psikologis, dan sosial yang berkembang dalam lingkungan kerja (Abbas, dkk, 2024).

Kinerja tim menjadi perhatian utama karena sebagian besar pekerjaan modern dilakukan secara kolaboratif. Tim yang efektif mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan individu yang bekerja secara terpisah, terutama dalam tugas-tugas yang menuntut kreativitas, koordinasi, dan pengambilan keputusan kolektif. Namun, dalam praktiknya, banyak organisasi menghadapi tantangan berupa rendahnya sinergi tim, konflik interpersonal, komunikasi yang tidak efektif, serta menurunnya motivasi kerja anggota tim (Paredes, dkk.2024). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja tim tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan dan lingkungan kerja yang tercipta di dalam organisasi.

Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja anggota tim. Pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pengarah, motivator, dan pembentuk iklim kerja. Dalam konteks organisasi modern, efektivitas kepemimpinan tidak lagi semata-mata ditentukan oleh kecerdasan intelektual atau kemampuan teknis, melainkan juga oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola aspek emosional, baik emosi diri sendiri maupun emosi orang lain. Hal ini menempatkan *emotional intelligence* sebagai salah satu kompetensi kunci yang harus dimiliki oleh pemimpin (Shaari, dkk, 2025).

Emotional intelligence pemimpin merujuk pada kemampuan untuk mengenali, memahami, mengelola, dan memanfaatkan emosi secara efektif dalam berinteraksi dengan anggota tim. Pemimpin dengan tingkat *emotional intelligence* yang tinggi cenderung lebih mampu membangun hubungan interpersonal yang sehat, mengelola konflik secara konstruktif, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung keterlibatan dan komitmen anggota tim. Dalam situasi kerja yang penuh tekanan dan perubahan, kecerdasan emosional pemimpin menjadi faktor pembeda yang menentukan keberhasilan tim dalam mencapai kinerja yang optimal (Hanum, dkk 2025).

Sejumlah penelitian sebelumnya telah menunjukkan adanya hubungan positif antara *emotional intelligence* pemimpin dan berbagai outcome organisasi, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja individu. Namun, temuan terkait pengaruh *emotional intelligence* pemimpin terhadap kinerja tim masih menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa studi menemukan pengaruh langsung yang signifikan, sementara studi lainnya menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bersifat tidak langsung dan dipengaruhi oleh variabel lain. Perbedaan hasil ini mengindikasikan adanya mekanisme atau proses psikologis tertentu yang menjembatani hubungan antara *emotional intelligence* pemimpin dan kinerja tim.

Salah satu mekanisme penting yang berpotensi menjelaskan hubungan tersebut adalah iklim kerja positif. Iklim kerja positif mencerminkan persepsi bersama anggota tim terhadap suasana kerja yang ditandai oleh rasa saling percaya, dukungan, keterbukaan komunikasi, keadilan, dan penghargaan. Iklim kerja yang positif tidak hanya menciptakan rasa aman secara psikologis, tetapi juga mendorong anggota tim untuk berkontribusi

secara maksimal, berbagi ide, dan bekerja sama secara efektif. Dengan demikian, iklim kerja positif dapat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja tim.

Pemimpin dengan emotional intelligence yang baik memiliki kapasitas untuk membentuk dan memelihara iklim kerja positif. Melalui empati, pengendalian emosi, dan keterampilan sosial yang tinggi, pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan dan kolaborasi tim. Pemimpin yang peka terhadap kondisi emosional anggota tim dapat merespons permasalahan secara lebih bijaksana, sehingga mengurangi konflik destruktif dan meningkatkan kepercayaan. Dalam konteks ini, iklim kerja positif dapat dipandang sebagai hasil dari perilaku kepemimpinan berbasis emotional intelligence.

Meskipun literatur mengenai emotional intelligence, iklim kerja, dan kinerja tim telah berkembang, masih terdapat kesenjangan penelitian yang perlu mendapat perhatian lebih lanjut. Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu lebih berfokus pada kinerja individu, sementara kajian yang menempatkan kinerja tim sebagai variabel dependen masih relatif terbatas. Padahal, kinerja tim memiliki karakteristik yang berbeda dengan kinerja individu, terutama dalam hal interaksi, koordinasi, dan dinamika kelompok. Kedua, penelitian yang secara eksplisit menguji peran iklim kerja positif sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara emotional intelligence pemimpin dan kinerja tim masih belum banyak dilakukan, khususnya dalam konteks organisasi di negara berkembang.

Selain itu, perubahan pola kerja pasca pandemi, seperti meningkatnya kerja tim lintas fungsi dan kerja hybrid, semakin menegaskan pentingnya iklim kerja yang positif dan kepemimpinan yang berorientasi pada aspek emosional. Dalam kondisi kerja yang tidak selalu ditandai oleh interaksi tatap muka, kemampuan pemimpin dalam membangun hubungan emosional dan menciptakan rasa kebersamaan menjadi semakin krusial. Oleh karena itu, penelitian yang mengkaji peran emotional intelligence pemimpin dalam membangun iklim kerja positif dan dampaknya terhadap kinerja tim menjadi sangat relevan dan kontekstual.

Penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa emotional intelligence pemimpin tidak hanya memengaruhi kinerja tim secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui penciptaan iklim kerja yang positif. Dengan kata lain, iklim kerja positif berperan sebagai mekanisme psikologis dan sosial yang menjembatani pengaruh emotional intelligence pemimpin terhadap kinerja tim. Pemahaman terhadap mekanisme ini penting bagi pengembangan teori kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang program pengembangan kepemimpinan.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai kepemimpinan dan kinerja tim dengan mengintegrasikan konsep emotional intelligence dan iklim kerja dalam satu kerangka konseptual. Penelitian ini juga memberikan kontribusi dengan menempatkan iklim kerja positif sebagai variabel mediasi, sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana dan mengapa emotional intelligence pemimpin dapat memengaruhi kinerja tim. Dari sisi praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam mengembangkan kebijakan dan praktik kepemimpinan yang berorientasi pada pengelolaan emosi dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran emotional intelligence pemimpin dalam membangun kinerja tim melalui iklim kerja positif. Secara khusus, penelitian ini menguji pengaruh emotional intelligence pemimpin terhadap kinerja tim, pengaruh emotional intelligence pemimpin terhadap iklim kerja positif, serta peran iklim kerja positif sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara emotional intelligence pemimpin dan kinerja tim. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai pentingnya

kecerdasan emosional pemimpin dalam konteks kerja tim dan dinamika organisasi modern.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel penelitian. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis secara empiris dan objektif melalui analisis statistik. Penelitian ini dirancang untuk menguji pengaruh emotional intelligence pemimpin terhadap kinerja tim, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui iklim kerja positif sebagai variabel mediasi.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota tim kerja pada Industri otomotif yang bekerja dalam struktur tim dengan seorang pemimpin formal. Unit analisis penelitian adalah anggota tim, karena persepsi anggota tim dianggap paling relevan untuk menilai emotional intelligence pemimpin, iklim kerja, dan kinerja tim. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, dengan kriteria sebagai berikut:

Responden merupakan anggota tim yang memiliki atasan langsung.

Responden telah bekerja dalam tim yang sama minimal enam bulan, sehingga memiliki pemahaman yang memadai mengenai gaya kepemimpinan dan iklim kerja.

Responden terlibat secara aktif dalam aktivitas kerja tim.

Jumlah sampel penelitian disesuaikan dengan kebutuhan analisis Structural Equation Modeling (SEM), dengan jumlah minimal 5–10 kali jumlah indikator. Dalam penelitian ini, jumlah responden yang digunakan sebanyak 150 responden, yang dinilai telah memenuhi kriteria kecukupan sampel untuk analisis mediasi.

Teknik Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan menggunakan metode survei melalui kuesioner terstruktur. Kuesioner disebarkan secara langsung maupun daring, tergantung pada kondisi dan akses responden. Setiap item pernyataan diukur menggunakan skala Likert **lima poin**, mulai dari 1 = *sangat tidak setuju* hingga 5 = *sangat setuju*. Penggunaan kuesioner memungkinkan pengumpulan data secara efisien dan konsisten dari sejumlah besar responden.

Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS). SEM-PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan struktural yang kompleks, termasuk pengujian variabel mediasi, serta tidak terlalu ketat terhadap asumsi normalitas data.

Tahapan analisis data meliputi:

Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk (Cronbach's alpha dan composite reliability).

Uji Model Struktural (Inner Model)

Digunakan untuk menguji hubungan kausal antar variabel penelitian dengan melihat nilai koefisien jalur (path coefficient), nilai *t-statistic*, dan *p-value*.

Uji Mediasi

Peran iklim kerja positif sebagai variabel mediasi diuji menggunakan pendekatan bootstrapping untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung emotional intelligence pemimpin terhadap kinerja tim.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 150 responden yang merupakan anggota tim kerja dalam organisasi yang diteliti. Karakteristik responden disajikan pada **Tabel 1**.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah
Laki-laki	78
Perempuan	72
Usia < 30 tahun	60
Usia 30–40 tahun	55
Usia > 40 tahun	35

Komposisi responden yang relatif seimbang berdasarkan jenis kelamin dan variasi usia menunjukkan bahwa data yang diperoleh cukup representatif untuk menggambarkan persepsi anggota tim terhadap emotional intelligence pemimpin, iklim kerja positif, dan kinerja tim.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Uji model pengukuran dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) > 0,50, yang mengindikasikan bahwa indikator mampu menjelaskan konstruk secara memadai. Selain itu, nilai Composite Reliability seluruh variabel berada di atas batas minimum 0,70, yang menunjukkan reliabilitas konstruk yang baik.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	AVE	Composite Reliability
Emotional Intelligence Pemimpin	0.62	0.91
Iklim Kerja Positif	0.65	0.93
Kinerja Tim	0.60	0.89

Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria valid dan reliabel, sehingga layak digunakan untuk pengujian model struktural.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural dilakukan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel penelitian. Signifikansi hubungan diuji menggunakan teknik bootstrapping pada SEM-PLS. Hasil pengujian jalur disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Hubungan Antar Variabel

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	t-statistic	p-value
Emotional Intelligence → Kinerja Tim	0.32	3.45	0.001
Emotional Intelligence → Iklim Kerja Positif	0.61	8.12	0.000
Iklim Kerja Positif → Kinerja Tim	0.45	4.98	0.000

Hasil analisis menunjukkan bahwa: Emotional intelligence pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim.

Emotional intelligence pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim kerja positif.

Iklim kerja positif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim.

Selain itu, hasil uji pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa iklim kerja positif berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara emotional intelligence pemimpin dan kinerja tim.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa emotional intelligence pemimpin memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja tim, baik secara langsung maupun melalui penciptaan iklim kerja positif. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam konteks organisasi modern tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis dan kognitif, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam mengelola aspek emosional (Hanum, dkk 2025).

Pengaruh langsung emotional intelligence pemimpin terhadap kinerja tim mengindikasikan bahwa pemimpin yang mampu memahami dan mengelola emosi secara efektif dapat mendorong anggota tim untuk bekerja lebih optimal (Wilson, 2020; Yuan et al., 2022). Pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih mampu membangun komunikasi yang efektif, mengelola konflik secara konstruktif, serta memberikan dukungan emosional kepada anggota tim. Kondisi ini berkontribusi pada peningkatan efektivitas kerja tim secara keseluruhan (Ridwan, dkk, 2024).

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa emotional intelligence pemimpin berpengaruh kuat terhadap iklim kerja positif. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa perilaku dan sikap pemimpin menjadi faktor utama dalam membentuk persepsi anggota tim terhadap lingkungan kerja (Ahmed & Amiri, 2022; Kahpi et al., 2024). Pemimpin yang empatik, adil, dan mampu mengendalikan emosi akan menciptakan suasana kerja yang penuh kepercayaan dan keterbukaan, sehingga anggota tim merasa aman secara psikologis (García, dkk, 2024).

Lebih lanjut, iklim kerja positif terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja tim. Iklim kerja yang kondusif mendorong anggota tim untuk berkolaborasi secara efektif, berbagi pengetahuan, serta menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap tujuan tim (Abbas, dkk, 2024). Temuan ini sejalan dengan teori perilaku organisasi yang menekankan pentingnya lingkungan kerja sebagai faktor penentu kinerja kolektif (Aminah et al., 2022; Selvia Wardhani et al., 2022).

Peran mediasi iklim kerja positif menunjukkan bahwa pengaruh emotional intelligence pemimpin terhadap kinerja tim tidak terjadi secara instan, melainkan melalui proses penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan kata lain, emotional intelligence pemimpin menjadi fondasi dalam membangun iklim kerja positif, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja tim (Gunawan & Indah, 2019). Temuan ini memberikan kontribusi teoretis dengan menjelaskan mekanisme psikologis yang menghubungkan kecerdasan emosional pemimpin dan kinerja tim.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi organisasi. Pengembangan kompetensi emotional intelligence pada pemimpin perlu menjadi bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia. Organisasi juga perlu menciptakan kebijakan dan praktik kerja yang mendukung terbentuknya iklim kerja positif agar kinerja tim dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa emotional intelligence pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang mampu mengenali, memahami, dan mengelola emosi secara efektif dapat

mendorong peningkatan efektivitas kerja tim. Pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung mampu membangun komunikasi yang lebih baik, mengelola konflik secara konstruktif, serta memberikan dukungan emosional yang dibutuhkan oleh anggota tim dalam mencapai tujuan bersama.

Selain itu, emotional intelligence pemimpin terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim kerja positif. Hal ini menegaskan bahwa perilaku dan sikap emosional pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk persepsi anggota tim terhadap lingkungan kerja. Pemimpin yang empatik, adil, dan mampu mengendalikan emosi berkontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif, penuh kepercayaan, dan aman secara psikologis.

Penelitian ini juga menemukan bahwa iklim kerja positif berpengaruh signifikan terhadap kinerja tim. Iklim kerja yang mendukung kolaborasi, keterbukaan, dan rasa saling percaya mampu meningkatkan kualitas interaksi antar anggota tim, sehingga mendorong pencapaian kinerja tim yang lebih optimal. Lebih lanjut, hasil uji mediasi menunjukkan bahwa iklim kerja positif berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara emotional intelligence pemimpin dan kinerja tim. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh emotional intelligence pemimpin terhadap kinerja tim sebagian besar terjadi melalui penciptaan iklim kerja yang positif.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan pentingnya emotional intelligence sebagai kompetensi kunci dalam kepemimpinan modern. Temuan penelitian memberikan kontribusi teoretis dengan memperjelas mekanisme yang menghubungkan emotional intelligence pemimpin dan kinerja tim melalui iklim kerja positif. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi organisasi untuk lebih menekankan pengembangan kecerdasan emosional pemimpin serta menciptakan kebijakan dan praktik kerja yang mendukung terbentuknya iklim kerja yang positif guna meningkatkan kinerja tim secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- A'yunnisa, R. N., Carminati, L., & Wilderom, C. P. M. (2024). Promoting employee flourishing and performance: the roles of perceived leader emotional intelligence, positive team emotional climate, and employee emotional intelligence. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1283067>
- García del Castillo-López, Á., & Pérez Domínguez, M. (2024). Employees' emotional intelligence and job satisfaction: The mediating role of work climate and job stress. *Administrative Sciences*, 14(9), 205. <https://doi.org/10.3390/admsci14090205>
- Abbas, S. M., Latif, M., Malik, S., & Abbas, G. (2025). Influence of leadership emotional intelligence on employee job engagement and performance: Examining the mediating role of service climate and psychological capital. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-025-02675-z>
- Ahmed, G., & Amiri, N. Al. (2022). the Transformational Leadership of the Founding Leaders of the United Arab Emirates: Sheikh Zayed Bin Sultan Al Nahyan and Sheikh Rashid Bin Saeed Al Maktoum. *International Journal of Technology* <https://journals.gaftim.com/index.php/ijtim/article/view/58>
- Aminah, S., Plawiyatan Luhur Bendan Duwur, J., Gajahmungkur, K., Semarang, K., & Tengah, J. (2022). Peran Agility, Disiplin Kerja, Komunikasi Skill dan Kecerdasan Intelektual Terhadap Kinerja Karyawan BPR-BKK Demak. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 3(2), 100–107. <https://doi.org/10.47065/jbe.v3i2.1723>

- Gunawan, A. S., & Indah, D. Y. (2019). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINEJRA KARYAWAN DI PT. SENTRAL WAHANA ARTHA BANDUNG. repository.unpas.ac.id. <http://repository.unpas.ac.id/42751/>
- Kahpi, H. S., Wulandari, S. S., Atichasari, A. S., & ... (2024). ... leadership and market orientation on the sustainability of technopreneurship: the mediating role of external regulatory compliance: an empirical evidence in Indonesia. *Environment* <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05072-9>
- Paredes-Saavedra, M., Vallejos, M., Huancahuire-Vega, S., Morales-García, W. C., & Geraldo-Campos, L. A. (2024). Work team effectiveness: Importance of organizational culture, work climate, leadership, creative synergy, and emotional intelligence in university employees. *Administrative Sciences*, 14(11), 280. <https://doi.org/10.3390/admsci14110280>
- Shaari, A., Malik, I., & Fernandez, D. (2025). Leader's emotional intelligence: How it affects employees' performance at workplace? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(8).
- Hanum, L., Sefnedi, & Yuliviona, R. (2025). Pengaruh kecerdasan emosional dan iklim organisasi terhadap kinerja tim dengan knowledge sharing sebagai variabel mediasi. *JFEK, Universitas Bung Hatta*.
- Ridwan, M., Games, D., & Lukito, H. (2024). Pengaruh kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. *Ranah Research*, 6(6), 2793–2802. <https://doi.org/10.38035/rj.v6i6.1163>
- Selvia Wardhani, N., Sulastiana, M., & Ashriyana, R. (2022). Adaptasi Alat Ukur Learning Agility pada Karyawan untuk Meningkatkan Organizational Agility: Versi Bahasa Indonesia. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 243–264. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol27.iss2.art4>
- Wilson, D. E. (2020). Moving toward democratic-transformational leadership in academic libraries. *Library Management*. <https://doi.org/10.1108/lm-03-2020-0044>
- Yuan, Y., Kong, H., Baum, T., Liu, Y., Liu, C., Bu, N., & ... (2022). Transformational leadership and trust in leadership impacts on employee commitment. *Tourism* <https://doi.org/10.1108/TR-10-2020-0477>