

**Pengaruh *Perception of Organizational Politics*, *Emotional Intelligence*, dan
Transformational Leadership Terhadap *Job Performance* Melalui *Job*
*Satisfaction***

Indah Novita¹, Primasatria Edastama²

^{1,2}Universitas Esa Unggul

indahnovita5202@gmail.com¹, primasatria@esaunggul.ac.id²

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of perception of organizational politics, emotional intelligence, and transformational leadership on job performance through the mediating role of job satisfaction. The approach in this research uses quantitative research. Sample collection in this study used a purposive sampling method so that there were 270 respondents in this study. The population of this sample is employees at staff level who work in manufacturing companies, who have become permanent employees, have worked for at least 2 years, and are located in the Tangerang, Jakarta, Bekasi areas. The data analysis technique in this research is using the Structural Equation Model (SEM) with SmartPLS 4.0. The findings in this study show that emotional intelligence, transformational leadership and perception of organizational politics are positively related to job performance. emotional intelligence, transformational leadership, and perception of organizational politics are positively related to job satisfaction. Meanwhile, job satisfaction mediates the relationship between transformational leadership and job performance. And finally, job satisfaction does not mediate the relationship between emotional intelligence, job performance and perception of organizational politics. This research provides useful managerial implications for improving human resources, which good companies can apply in developing training programs to improve employee skills, especially for young employees (20-25 years).

Keywords : *Emotional Intelligence, Transformational Leadership, Job Satisfaction, Job Performance, Perception of Organizational Politics.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *perception of organizational politics*, *emotional intelligence*, dan *transformational leadership* terhadap *job performance* melalui peran mediasi *job satisfaction*. Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Pengumpulan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* sehingga terdapat 270 responden dalam penelitian ini. Populasi dari sampel ini adalah karyawan pada level Staff yang bekerja di Perusahaan Manufaktur, yang telah menjadi karyawan tetap, telah bekerja minimal 2 tahun, dan berada di wilayah Tangerang, Jakarta, Bekasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan SmartPLS 4.0. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *emotional intelligence*, *transformational leadership*, dan *perception of organizational politics* berhubungan positif dengan *job performance*, *emotional intelligence*, *transformational leadership*, dan *perception of organizational politics* berhubungan positif dengan *job satisfaction*. Sementara itu *job satisfaction* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *job performance*. Dan yang terakhir *job satisfaction* tidak memediasi hubungan antara *emotional intelligence*, *job performance*, dan *perception of organizational politics*. Penelitian ini memberikan implikasi manajerial yang berguna untuk meningkatkan sumber daya manusia, perusahaan yang baik dapat diterapkan dalam pengembangan program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, terutama bagi karyawan muda (20-25 tahun).

Kata kunci : *Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Kerja, Persepsi terhadap Politik Organisasi.*

PENDAHULUAN

Di era digital sekarang keberhasilan bisnis tidak hanya bergantung pada kecerdasan intelektual saja, tetapi juga pada kemampuan memahami serta mengelola emosi (Khan et al., 2023). Pentingnya *emotional intelligence* ditunjukkan melalui perannya dalam penilaian, pengambilan keputusan, prioritas, dan tindakan karena emosi sangat berperan penting dalam kehidupan sehari-hari (Husain et al., 2022). Serta *emotional intelligence* secara umum disebut sebagai kemampuan sosial dan emosional yang memungkinkan seseorang mengendalikan, mengkomunikasikan, dan memahami emosinya terhadap diri sendiri dan orang lain (Cejudo & López-Delgado, 2017). Teori konstruksi emosi memungkinkan penelitian *emotional intelligence* untuk fokus pada emosi seseorang (Olderbak et al., 2019). Berbagai contoh telah menunjukkan untuk menjelaskan *emotional intelligence* menentukan hubungannya dengan kinerja seseorang dalam aktivitas sehari-hari dalam situasi tertentu (Chocano & Molero, 2019), serta membantu mengevaluasi kualitas intelektual dan emosional yang dimiliki seseorang (Extremera et al., 2020). Sehingga *emotional intelligence* diharapkan dapat menganalisis faktor yang bisa meningkatkan kesehatan pribadi di dalam kehidupan sehari – hari (Pérez-díaz, 2020).

Emotional intelligence mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap *job satisfaction* (Yusdarti & Noviandy Aulia, 2020). Selain itu, Mohammad (2020) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara *emotional intelligence* dengan *job satisfaction*, serta menjelaskan bahwa *emotional intelligence* meningkatkan *job satisfaction*. Penelitian terbaru yang meneliti *job satisfaction* karyawan menunjukkan bahwa *emotional intelligence* merupakan faktor penting yang mendorong *job satisfaction* (Ghahramani et al., 2019). Karena *emotional intelligence* karyawan terbukti membantu mereka menyelesaikan tugas yang diberikan di tempat kerja, oleh karena itu karyawan dengan *emotional intelligence* yang meningkat akan berkinerja lebih baik di tempat kerja (Asiamah, 2017). Dan penelitian ini menggunakan *emotional intelligence* sebagai proksi konstruk individu untuk menguji *emotional intelligence* sebagai potensial hubungan antara *transformational leadership* dan kesesuaian yang berada di organisasi (Liu et al., 2023).

Sumber daya manusia di suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan suatu perusahaan, jika karyawan berkinerja baik pasti akan berdampak positif bagi perusahaan dan begitu pula sebaliknya, ketika kinerja karyawan tinggi maka perusahaan merasakan kemudahan dan manfaat dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan (Hery Widani et al., 2018). Kinerja karyawan sangat menentukan kemajuan suatu perusahaan, karena kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi upaya organisasi dalam mencapai tujuannya, jika karyawan berkinerja baik pasti akan menguntungkan perusahaan dan sebaliknya (Nugroho et al., 2021). Di era globalisasi yang kompetitif dan liberal saat ini, sistem sumber daya manusia telah menjadi sangat penting dan diperlukan untuk kelangsungan hidup perusahaan mana pun (Irfan et al., 2023). Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun sistem pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya, sumber daya manusia dapat berperan sebagai perantara yang berguna dan membantu bisnis, memperluas dan mengembangkan kemampuan karyawannya, sehingga meningkatkan kinerja dan profitabilitas bisnis yang baik (Dhar & Thesis, 2021). Dikarenakan beberapa perusahaan mempercayakan

karyawannya untuk mendapatkan keunggulan yang kompetitif, membangun manajemen sumber daya manusia dan efisiensi personal yang berkaitan erat (Lombardi *et al.*, 2020).

Transformational leadership berperan penting dalam meningkatkan *job performance* dan *job satisfaction* (Manzoor *et al.*, 2019; Mickson *et al.*, 2020). Buil *et al.* (2019) juga menjelaskan *job performance* sebagai hasil dari *transformational leadership* oleh pemimpin yang memiliki karakteristik karena sangat penting bagi kesuksesan perusahaan yang berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan. *Transformational leadership* juga dapat mempengaruhi *job satisfaction* karyawan karena berperan dalam meningkatkan *job performance* (Al Harbi *et al.*, 2019). *Transformational Leadership* menciptakan makna dan tujuan di tempat kerja, beberapa analisis empiris telah memvalidasi argumen bahwa *transformational leadership* meningkatkan *job performance* dan juga *job satisfaction* (Bastari *et al.*, 2020; Lai *et al.*, 2020; Nam & Park, 2019; Sungu *et al.*, 2019).

Terdapat penelitian terdahulu terkait pengaruh *emotional intelligence* terhadap *job satisfaction* dan *job Performance* (Alhamani *et al.*, 2020; Alsafadi & Altahat, 2021; Hou *et al.*, 2020; Mohammed *et al.*, 2023; Mohd Nasurdin *et al.*, 2020; Safitri & Rojuaniah, 2022; Saragih *et al.*, 2020; Soto Rubio *et al.*, 2020; Ullah *et al.*, 2022; Wang & Chen, 2020; Wijaya & Suwandana, 2022), dan beberapa penelitian terkait pengaruh *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* dan *job performance* (Akmal & Perdhana, 2023; Al Harbi *et al.*, 2019; Buil *et al.*, 2019; Dappa *et al.*, 2019; Laksmiana & Riana, 2020; Manzoor *et al.*, 2019; Mickson *et al.*, 2020; naimah *et al.*, 2022; Nusari, 2019). Namun demikian masih jarang penelitian terdahulu yang membahas variabel *perception of organizational politics*, pada model penelitian yang melihat *job performance* dan *job satisfaction* karyawan oleh *emotional intelligence* dan *transformational leadership*, serta sebagai respon perilaku terhadap kebijakan organisasi, karyawan mungkin menahan diri untuk tidak berbagi keterampilan dan pengetahuan mereka dengan orang lain, yang mungkin mempengaruhi perilaku *perception of organization politics* (N. Kaur & Kang, 2023). Dengan menggunakan kumpulan data yang sangat besar untuk menganalisis, penelitian ini mengisi kesenjangan penelitian yang penting dan menciptakan tinjauan ekonomi tentang *perception of organizational politics* sebagai topik akademis yang menarik (Jasintha, 2023).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menambah bukti yang ada mengenai pengaruh *emotional intelligence* terhadap aktivitas utama yaitu meningkatkan *job performance* karyawan dalam bekerja. Diharapkan penelitian ini dapat menambah wawasan dan gambaran mengenai pengaruh dari *perception of organizational politics*, *emotional intelligence*, *transformational leadership*, *job performance* dan *job satisfaction* terhadap kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *perception of organizational politics*, *emotional intelligence* dan *transformational leadership* terhadap *job performance* melalui peran mediasi *job Satisfaction*. Penelitian ini berfokus pada karyawan yang bekerja di sebuah Perusahaan Manufaktur yang berbeda pada penelitian sebelumnya di rumah sakit (Alwali & Alwali, 2022). Kemudian, penelitian ini menambahkan variabel

perception of organizational politics. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel *perception of organizational politics* memiliki pengaruh terbesar pada variabel *job performance*. Kemudian *emotional intelligence* memiliki pengaruh besar pada variabel *job performance*. Hal ini membuktikan bahwa pengaruh *perception of organizational politics* pada *emotional intelligence* dapat meningkatkan *job performance* pada karyawan dalam bekerja. *Perception of organizational politics* yang dapat meningkatkan *job satisfaction* karyawan, meningkatkan motivasi dalam bekerja, meningkatkan produktivitas serta mengurangi stres serta kelelahan dalam menghadapi pekerjaan.

Pertama, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* dengan *job performance* memiliki pengaruh yang signifikan. Karena seorang karyawan yang senang dengan pekerjaannya hampir setiap hari dapat merasa termotivasi untuk terlibat dalam kegiatan yang berdampak langsung pada evaluasi kinerja. Hal ini membuat karyawan dapat meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan yang diinginkan, sehingga meningkatkan rasa puas seorang karyawan terhadap pekerjaannya, Hubungan ini menjadi signifikan karena ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, maka cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas kerja dan kontribusi karyawan terhadap organisasi. Hubungan yang positif dan signifikan ini menunjukkan bahwa semakin puas seorang karyawan terhadap pekerjaannya, semakin besar kemungkinan mereka akan berkinerja lebih baik di tempat kerja, hubungan antara *job satisfaction* dan *job performance* telah didukung oleh penelitian sebelumnya di berbagai bidang dan industri (Yang *et al.*, 2024). Hou *et al.* (2020) menyatakan bahwa hasil penelitian ini memberikan bukti yang berarti bahwa *job satisfaction* karyawan di perusahaan manufaktur mempengaruhi *job performance* mereka, hal ini juga dibuktikan dengan karyawan perusahaan manufaktur yang mampu memenuhi spesifikasi kualitas, kuantitas, dan tenggat waktu yang dibutuhkan saat melaksanakan pekerjaannya, karyawan di perusahaan manufaktur sangat puas dengan pekerjaan mereka saat ini. Studi ini juga mendukung teori ekuitas dan teori emosi positif, berdasarkan kedua teori ini, dapat disimpulkan bahwa apabila seseorang merasa puas dengan imbalan yang diterima atas pekerjaannya, maka ia akan berkinerja baik dalam pekerjaannya (Chi *et al.*, 2023). Hasil penelitian ini kemudian juga mendukung beberapa penelitian terdahulu seperti Alsafadi & Altahat (2021) & Wijaya & Suwandana (2022) yang menemukan bahwa orang yang puas dengan pekerjaannya, mereka menghabiskan lebih banyak waktu, berusaha lebih keras dan berkinerja lebih baik, serta mereka akan lebih proaktif dan berperilaku positif untuk *job performance* yang unggul pada perusahaan manufaktur, hal ini merupakan hasil *job satisfaction* yang tinggi, oleh karena itu perusahaan harus mampu mengelola *job satisfaction* karyawannya dengan memperhatikan dimensi *job satisfaction* itu sendiri dan mengembangkan berbagai strategi untuk mempertahankan dan meningkatkan *job satisfaction*.

Kedua, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *emotional intelligence* dengan *job performance* memiliki hubungan yang signifikan. Sebagai individu yang memotivasi diri dalam bekerja, seseorang dapat mengelola emosi dan meningkatkan motivasi diri untuk mencapai tujuan. Hal ini memungkinkan seorang karyawan untuk memenuhi syarat kinerja formal untuk pekerjaan ini dengan lebih efektif. Hubungan ini menjadi signifikan karena

emotional intelligence mempengaruhi kemampuan seorang karyawan untuk mengelola stres, meningkatkan motivasi, dan berinteraksi efektif dengan rekan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan kontribusi seorang karyawan terhadap organisasi. *Emotional intelligence* memiliki dampak positif pada *job performance* karena meningkatkan kemampuan mengelola emosi dan hubungan interpersonal serta *emotional intelligence* juga sangat penting dalam meningkatkan *job performance* sehingga perusahaan harus mengembangkan program pelatihan tentang *emotional intelligence* (Doğru, 2022). Artinya karyawan yang mempunyai *emotional intelligence* yang tinggi mampu melaksanakan pekerjaannya secara lebih efektif dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai *emotional intelligence* yang rendah, hasil empiris ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya yang berhipotesis bahwa *emotional intelligence* merupakan faktor penting dan positif untuk *job performance* (Li et al., 2018). Dengan adanya hubungan yang signifikan antara *emotional intelligence* terhadap *job performance* dapat membantu karyawan berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja dan atasan sehingga dapat meningkatkan kerjasama tim dan kinerja yang baik (Alinejad et al., 2023).

Ketiga, penelitian ini juga menemukan bahwa *transformational leadership* berdampak positif pada *job performance*. Memiliki seorang pimpinan yang efektif mampu mendorong karyawan, untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan di kantor. Hal ini memotivasi saya untuk bekerja lebih keras dan berkontribusi pada tim. Sebagai hasilnya, karyawan berhasil menyelesaikan tugas penting dalam pekerjaan, yang tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri saya tetapi juga memberikan kontribusi signifikan pada kesuksesan tim. Pada penelitian ini Akmal & Perdhana (2023) juga menunjukkan bahwa *transformational leadership* mampu memberikan pengaruh terhadap *job performance* pada karyawan di perusahaan, yang artinya dengan adanya keterlibatan pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif, memberdayakan karyawan, dan menciptakan hubungan positif dengan tim, dengan hal tersebut maka karyawan akan merasa terlibat dalam pekerjaan mereka, karyawan yang merasa terlibat dengan pekerjaan mereka cenderung lebih berdedikasi, lebih produktif, dan lebih memungkinkan untuk tetap berada di organisasi dalam jangka panjang. Hasil empiris ini konsisten dengan hasil Gebreheat et al. (2023) menyatakan bahwa *transformational leadership* dapat meningkatkan *job performance* dan kualitas kerja karyawan dengan mengurangi pergantian karyawan, meningkatkan retensi karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif bagi karyawan. Dalam konteks ini *transformational leadership* mungkin perlu diperkuat lagi untuk meningkatkan pertumbuhan pribadi dan kinerja karyawan di perusahaan.

Keempat, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Dengan komitmen untuk terus meningkatkan diri, seorang karyawan akan selalu berusaha mendorong diri menjadi yang terbaik. Oleh karena itu, karyawan akan bersedia menerima pekerjaan yang akan diberikan oleh perusahaan saat bekerja, dan seorang karyawan akan menjalankan tugas tersebut dengan penuh dedikasi dan profesionalisme. Ketika *emotional intelligence* membantu individu mengenali dan memahami emosi mereka sehingga dapat mengurangi stres dan meningkatkan *job satisfaction*, *emotional intelligence* juga membantu individu memahami dan berempati dengan rekan kerja yang bertujuan untuk meningkatkan hubungan kerja dan

job satisfaction (Othman *et al.*, 2024). *Emotional intelligence* dapat membantu individu berkomunikasi secara efektif dan membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja (Soto Rubio *et al.*, 2020). Hasil dari penelitian lain juga menunjukkan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* dalam organisasi modern, *emotional intelligence* memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan kepribadian individu dalam pelaksanaan fungsi dan tanggung jawab kepemimpinan, kondisi ini mengembangkan kepribadian seseorang menjadi orang yang dengan etos kerja tinggi, untuk meningkatkan *job satisfaction* (Parawitha & Gorda, 2017).

Kelima, kami membuktikan bahwa *job satisfaction* tidak memediasi hubungan antara *emotional intelligence* dan *job performance*. Meskipun seseorang benar-benar menikmati pekerjaannya, melindungi serta melestarikan properti organisasi, dan percaya diri saya adalah orang yang berbakat, hal ini berarti bahwa *job satisfaction* tidak berperan sebagai variabel penghunung yang mempengaruhi hubungan antara *job performance* dan *emotional intelligence*. Dalam kata lain *job satisfaction* tidak meningkatkan atau mengurangi pengaruh *job performance* terhadap *emotional intelligence*, atau sebaliknya. Studi empiris menunjukkan bahwa *emotional intelligence* memiliki hubungan yang kuat dengan *job performance*, karena *emotional intelligence* membantu individu mengelola emosi dan interaksi sosial, sehingga dapat meningkatkan *job performance* (Lee *et al.*, 2023). Namun, *job satisfaction* tidak memiliki hubungan yang kuat dengan *job performance*, karena *job satisfaction* lebih terkait dengan kepuasan individu terhadap pekerjaannya, sedangkan *emotional intelligence* lebih terkait dengan *job performance* (Doğru, 2022). Selain itu *emotional intelligence* memiliki kemampuan yang langsung memengaruhi kinerja seseorang, terutama dalam hal menyelesaikan masalah interpersonal, mengurangi konflik, dan meningkatkan efektivitas kerja tim, sementara itu *job satisfaction* lebih sering muncul sebagai dampak dari *emotional intelligence*, bukan sebagai penghubung utama yang mengarahkan seseorang pada *job performance* yang lebih baik (Yan *et al.*, 2023). Selain itu, hubungan antara *emotional intelligence*, *job satisfaction*, dan *job performance* sering kali dipengaruhi oleh konteks lingkungan kerja, ditempat kerja yang sangat menuntut atau berorientasi pada hasil sehingga *emotional intelligence* cenderung langsung berdampak pada *job performance* tanpa banyak melibatkan rasa puas terhadap pekerjaan. Sebaliknya, di lingkungan kerja yang kurang mendukung atau penuh tekanan, *emotional intelligence* dapat membantu seseorang tetap tampil optimal meskipun ia mungkin tidak merasa puas dengan pekerjaannya (Hendrawijaya *et al.*, 2018).

Keenam, dalam penelitian ini juga berhasil menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh pada *job satisfaction*. Jika seorang pemimpin adalah orang yang sangat berprinsip untuk mencapai kinerja pekerjaan yang baik, yang membuat karyawan merasa termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik, Seorang karyawan akan merasa senang dengan pekerjaannya hampir setiap hari, karena merasa bahwa pekerjaan yang dimiliki mempunyai tujuan yang jelas dan dapat membuat kontribusi yang berarti. Hal ini membuat seorang karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaannya dan lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik. *Transformational leadership* juga sering kali melibatkan pemberian dukungan emosional yang kuat, membangun hubungan yang lebih dekat dan positif dengan anggota tim. Naimah *et al.* (2022) pemimpin yang peduli akan

kesejahteraan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman, yang meningkatkan *job satisfaction*, *transformational leadership* juga cenderung menginspirasi karyawan untuk merasa lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka, yang pada gilirannya menciptakan rasa kepuasan lebih tinggi terhadap pencapaian pribadi dan kelompok. Selanjutnya dijelaskan oleh Olivia *et al.*, (2024) bahwa *transformational leadership* juga mampu memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan kinerja, serta meningkatkan *job satisfaction*, *transformational leadership* memperhatikan kebutuhan dan masalah karyawan sehingga *transformational leadership* memberikan kesempatan pengembangan dan pelatihan, untuk meningkatkan kemampuan karyawan.

Ketujuh, *job satisfaction* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *job performance*. Karena seorang pimpinan memiliki visi masa depan yang optimis dan memotivasi seorang karyawan untuk bekerja dengan lebih baik, maka karyawan akan benar-benar menikmati pekerjaan saat ini. Selain itu, karyawan juga akan merasa puas karena telah memenuhi tugas-tugas yang tercantum dalam deskripsi pekerjaannya, sehingga karyawan merasa bahwa dapat membuat kontribusi yang berarti bagi organisasi. Anom *et al.* (2023) menunjukkan bahwa *job satisfaction* memiliki peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *emotional intelligence* dan *job performance* karyawan di perusahaan manufaktur. *Job satisfaction* merupakan faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam meningkatkan kinerja karyawan, *job satisfaction* merupakan faktor motivasi yang kuat untuk mempengaruhi hubungan antara *emotional intelligence* dan *job satisfaction*, karyawan diminta untuk penerimaan yang tepat dan mengendalikan emosi mereka ketika berhadapan dengan perubahan serta mengoptimalkan aspek *job satisfaction* (Anggraini *et al.*, 2022). Schlaegel *et al.* (2022) menjelaskan *job satisfaction* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *job performance*, *job satisfaction* sangat penting dalam *transformational leadership* karena secara langsung mempengaruhi *job performance*, secara teoritis *transformational leadership* dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan *job satisfaction*. Penelitian sebelumnya Boamah *et al.* (2017) menunjukkan bahwa *job satisfaction* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *job performance* karyawan, namun tidak sebagai peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *transformational leadership* dan *job performance*.

Kedelapan, yaitu *perception of organizational politics* mampu meningkatkan *job performance*. *Perception of organizational* meningkat ketika seorang karyawan melihat bahwa orang yang telah bekerja keras dan berdedikasi menerima imbalan yang setimpal, seperti kenaikan gaji dan promosi. Hal ini memotivasi karyawan untuk meningkatkan *job performance*, sehingga karyawan dapat mencapai tujuan karirnya. Oleh karena itu, karyawan yang terlibat langsung dalam kegiatan yang berdampak langsung pada evaluasi kinerja, seperti proyek-proyek strategis dan kegiatan pengembangan diri, untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja mereka. *Perception of organizational politics* mempengaruhi kemajuan atau pengakuan dalam organisasi yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai *job performance* yang lebih tinggi (Opoku *et al.*, 2021). Ketika karyawan merasa bahwa keberhasilan mereka akan diakui atau bahwa keberhasilan berhubungan dengan kemampuan mereka dalam beradaptasi dengan *perception of organizational politics*, mereka cenderung lebih termotivasi untuk

meningkatkan hasil kerja, hal ini dapat berujung pada peningkatan *job performance* (Hochwarter *et al.*, 2020). Hubungan antara *perception of organizational politics* dengan *job performance*, karyawan dapat memahami tujuan dan prioritas organisasi, untuk meningkatkan komunikasi yang baik untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif untuk karyawan (Noori *et al.*, 2023).

Kesembilan, *perception of organizational politics* berhubungan secara signifikan dengan *job satisfaction*. *Perception of organizational politics* akan meningkat ketika melihat seorang karyawan yang telah bekerja keras dan berdedikasi menerima kenaikan gaji dan juga promosi. Hal ini memotivasi seorang karyawan untuk meningkatkan *job satisfaction*, sehingga akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya, akibatnya karyawan akan senang dengan pekerjaannya hampir setiap hari dan merasa bahwa ia dapat membuat kontribusi yang berarti bagi perusahaan. Karyawan yang merasa bahwa *perception of organizational politics* memungkinkan karyawan untuk mendapatkan penghargaan atas usaha dan pencapaian mereka, dan bahwa pengambilan keputusan berdasarkan kinerja yang objektif, akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, jika *perception of organizational politics* menciptakan budaya di mana upaya untuk bekerja sama dengan membangun *job satisfaction*, dan menyelesaikan konflik secara efektif, karyawan akan merasa lebih dihargai dan puas dengan pekerjaan mereka (Dubey & Singh Bedi, 2024). *Perception of organizational politics* berhubungan signifikan dengan *job satisfaction* karena *perception of organizational politics* dapat memengaruhi bagaimana karyawan merasa diperlakukan di tempat kerja, mereka merasa dihargai, dan mereka mendapatkan kesempatan yang adil untuk berkembang di tempat kerja (Ángeles López-Cabarcos *et al.*, 2022).

Terakhir, *job satisfaction* tidak memediasi hubungan antara *perception of organizational politics* dan *Job performance*. Karena *job satisfaction* saat ini sangat tinggi, karena seorang karyawan benar-benar menikmati pekerjaannya. Namun *job satisfaction* tidak memediasi *perception of organizational politics* ketika menyangkut gaji serta keputusan promosi. Artinya, kebijakan organisasi dan keputusan yang diambil oleh manajemen lebih berpengaruh pada *perception of organizational politics* dari pada *job satisfaction*. Oleh karena itu, karyawan akan fokus pada meningkatkan *job performance* dengan memenuhi tugas yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan sehingga karyawan dapat mencapai tujuan karirnya. Menurut Mohammed *et al.* (2023) *perception of organizational politics* dapat memengaruhi *job performance* secara langsung tanpa melalui *job satisfaction*, ketika seorang karyawan menyadari atau merasa terlibat dalam dinamika politik organisasi, mereka bisa menyesuaikan strategi dan cara bekerja mereka untuk memanfaatkan situasi tersebut demi mencapai kinerja yang lebih baik. Karyawan yang menyadari *perception of organizational Politics* mungkin tidak selalu bergantung pada tingkat *job satisfaction* mereka untuk memaksimalkan kinerja, mereka bisa jadi lebih fokus pada hasil yang dapat diperoleh dari interaksi politik ini, misalnya mendapatkan promosi atau pengakuan, yang lebih langsung berdampak pada *job performance* mereka (Nyathi, 2024). Dalam banyak penelitian, tidak setiap hubungan antar variabel akan melibatkan mediasi oleh variabel lain, mediasi hanya terjadi ketika variabel mediasi benar-benar menghubungkan variabel independen dengan variabel dependen secara signifikan, meskipun *perception of organizational politics* dapat mempengaruhi *job performance*

namun tidak ada bukti kuat bahwa *job satisfaction* berperan penting dalam menghubungkan kedua variabel tersebut dalam penelitian ini (Somuah et al., 2024).

KESIMPULAN DAN SARAN

Seluruh hipotesis dalam penelitian ini sudah dibuktikan bahwa masih terdapat hubungan pada beberapa variabelnya, meskipun ada juga yang tidak berpengaruh satu sama lainnya. Dimana *emotional intelligence*, *transformational leadership* dan *perception of organizational politics* berhubungan positif dengan *job performance*. *Emotional intelligence*, *transformational leadership*, dan *perception of organizational politics* berhubungan positif dengan *job satisfaction*. Sementara itu *job satisfaction* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *job performance*. Dan yang terakhir *job satisfaction* tidak memediasi hubungan antara *emotional intelligence*, *job performance* dan *perception of organizational politics*. Hal ini menjadi inovasi bagi Perusahaan untuk mengembangkan *emotional intelligence*, *transformational leadership*, dan mengelola *perception of organizational politics* untuk meningkatkan *job performance* dan *job satisfaction* agar menjadi lebih baik.

Studi ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperbaiki, pertama responden hanya berasal dari Jakarta, Tangerang dan Bekasi, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisir untuk daerah lain. Kemudian, pada penelitian ini hanya mengeksplorasi variabel *emotional intelligence*, *transformational leadership*, *job satisfaction*, *job performance* dan *perception of organizational politics*.

Berdasarkan penelitian yang telah dicapai, para peneliti menyarankan beberapa hal kepada peneliti selanjutnya. Pertama, para peneliti diharapkan dapat menambah lebih banyak lagi responden dan menjangkau area yang lebih luas lagi. Kemudian, penggunaan metode pengumpulan data yang lebih beragam (misalnya, wawancara, observasi). Serta dapat mengembangkan model penelitian yang lebih kompleks dan mempertimbangan lebih banyak variabel. Diharapkan peneliti selanjutnya menganalisis lebih mendalam tentang interaksi antara variabel – variabel.

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi manajerial yang berguna untuk meningkatkan sumber daya manusia perusahaan yang baik dapat diterapkan dalam pengembangan program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, terutama bagi karyawan muda usia (20-25 tahun). Perluasan program pengembangan karir untuk karyawan dengan masa kerja (2-5 tahun). Peningkatan kualitas hidup karyawan melalui program kesejahteraan dan keselamatan kerja. Manajemen kinerja yang mengimplementasikan sistem evaluasi kinerja yang efektif untuk meningkatkan motivasi karyawan. Pengembangan indikator jelas dan terukur. Serta meningkatkan komunikasi antara pimpinan dan karyawan. Responden dalam penelitian ini juga mewakili populasi karyawan di perusahaan manufaktur di Jakarta, Tangerang, dan Bekasi, untuk karakteristik demografi dan kerja responden dapat membantu perusahaan memahami kebutuhan karyawan. Hasil ini dapat digunakan sebagai acuan untuk pengembangan program pelatihan, pengembangan karir, dan peningkatan kualitas hidup karyawan. Dalam menerapkan implikasi manajerial ini, perusahaan dapat meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan, sehingga meningkatkan keseluruhan kinerja organisasi.

Manajemen harus memastikan bahwa karyawan yang telah bekerja keras dan berdedikasi menerima pengakuan dan imbalan yang setimpal, seperti kenaikan gaji dan promosi. Manajemen juga harus menyediakan kesempatan pengembangan karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka, sehingga mereka dapat meningkatkan *job performance*.

DAFTAR PUSTAKA

- A, O. S. N., Paskah, V., Lengkong, K., Ocb, B., & Satisfaction, J. (2024). *The Influence of Knowledge Sharing , Transformational Leadership on Organizational Citizens Behaviour (OCB) and Job Satisfaction in the Msems Sector in Minahasa Article history : Received 01 October 2023 Keywords : Knowledge Sharing ; Transformationa.* 1–15.
- Abouraia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 07(04), 404–423. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.74029>
- Adi Pracoyo, N., Naelati Tubastuvi, Santoso, S. B., & Wahyuni, S. (2022). Determinants of employee performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 11(2), 144–156. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i2.1595>
- Agho, A. O., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 185–195. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1992.tb00496.x>
- Akmal, Y. F., & Perdhana, M. S. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction (A Study of SMEs in Central Java Province). *Journal of Contemporary Research in Business and Management*, 1(1), 22–32.
- Al Harbi, J. A., Alarifi, S., & Mosbah, A. (2019). Transformation leadership and creativity: Effects of employees psychological empowerment and intrinsic motivation. *Personnel Review*, 48(5), 1082–1099. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0354>
- Alcoba, R. C., & Phinaitrup, B. anan. (2020). In Search of the Holy Grail in Public Service: A Study on the Mediating Effect of Public Service Motivation on Organizational Politics and Outcomes. *International Journal of Public Administration*, 43(1), 73–83. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1650280>
- Al-edenat, M. (2018). Reinforcing innovation through transformational leadership: mediating role of job satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 810–838. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0181>
- Alemu Ambo, A. (2024). The effect of organizational culture on trainers' job satisfaction in the Addis Ababa City Administration, Ethiopia. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375999>
- Alhamani, N. M., Ismail, W. K. W., Kamarudin, S., & Abdullah, F. Z. (2020). Linking Emotional Intelligence and Transformational Leadership to Job Performance in a Conflict-

- Stricken Environment. *Talent Development & Excellence*, 12(3s), 2153–2163.
- Alinejad, V., Parizad, N., Almasi, L., Cheraghi, R., & Piran, M. (2023). Evaluation of occupational stress and job performance in Iranian nurses: the mediating effect of moral and emotional intelligence. *BMC Psychiatry*, 23(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12888-023-05277-8>
- Almas, S., Chacón-Fuertes, F., & Pérez-Muñoz, A. (2020). Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Volunteers' Intention to Remain at Non-profit Organizations. *Psychosocial Intervention*, 29(3), 125–132. <https://doi.org/10.5093/PI2020A17>
- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519–529. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519>
- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: a test of the mediating role of job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(6), 928–952. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0486>
- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Anggraini, A. F., Mukhoiyaroh, & Farisia, H. (2022). 3 1,2,3. *Jurnal Pelang: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Pendidikan Islam Anak Usia Dini*, 4(1), 61–72.
- Anindita, R., & Emilia Seda, A. (2018). How employee engagement mediates the influence of individual factors toward organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 276–283. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.27](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.27)
- Anom, A., Adawiyah, W. R., & Berliyanti, D. O. (2023). Job Satisfaction Karyawan Perbankan Memediasi Transformational Leadership dan Job Performance. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 709. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.864>
- Arab, H. R., & Atan, T. (2018). Organizational justice and work outcomes in the Kurdistan Region of Iraq. *Management Decision*, 56(4), 808–827. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0405>
- Asiamah, N. (2017). Journal of Global Responsibility. *Journal of Global Responsibility*, 8(1), 10–33.
- Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. W. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 10(12), 2883–2888. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.019>
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2017). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019a). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(May), 64–75.

- <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019b). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(June), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Cejudo, J., & López-Delgado, M. L. (2017). Importancia de la inteligencia emocional en la práctica docente: un estudio con maestros. *Psicología Educativa*, 23(1), 29–36. <https://doi.org/10.1016/j.pse.2016.11.001>
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business and Management*, 10(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Chocano, Ó. G., & Molero, D. (2019). A study about Emotional Intelligence, vital satisfaction and dispositional optimism in an occupational day center of people with intellectual disability. *Siglo Cero*, 50(3), 47–65. <https://doi.org/10.14201/scero20195034765>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Dappa, K., Bhatti, F., & Aljarah, A. (2019). A study on the effect of transformational leadership on job satisfaction: The role of gender, perceived organizational politics and perceived organizational commitment. *Management Science Letters*, 9(6), 823–834. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.006>
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., & Hakim, Y. R. Al. (2020). The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580–2592. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I3/PR201903>
- Deng, S., Yang, N., Li, S., Wang, W., Yan, H., & Li, H. (2018). Doctors' job satisfaction and its relationships with doctor-patient relationship and work-family conflict in china: A structural equation modeling. *Inquiry (United States)*, 55(115). <https://doi.org/10.1177/0046958018790831>
- Dhar, B. K., & Thesis. (2021). the Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance in the Banking Sector of Bangladesh. *Universiti Sains Islam Malaysia*, 11(2), 1–30.
- Doğru, C. (2022). A Meta-Analysis of the Relationships Between Emotional Intelligence and Employee Outcomes. *Frontiers in Psychology*, 13(April), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.611348>
- Dubey, S., & Singh Bedi, S. (2024). Workplace Spirituality: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 21(1), 83–128. <https://doi.org/10.51327/CQER6430>
- Extremiera, N., Mérida-López, S., Sánchez-álvarez, N., & Quintana-Orts, C. (2018). How does

- emotional intelligence make one feel better at work? The mediational role of work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(9). <https://doi.org/10.3390/ijerph15091909>
- Extremera, N., Sánchez-Álvarez, N., & Rey, L. (2020). Pathways between ability emotional intelligence and subjectivewell-being: Bridging links through cognitive emotion regulation strategies. *Sustainability (Switzerland)*, 12(5). <https://doi.org/10.3390/su12052111>
- Ferris, G. R., Ellen, B. P., McAllister, C. P., & Maher, L. P. (2019). Reorganizing Organizational Politics Research: A Review of the Literature and Identification of Future Research Directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 299–323. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015221>
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Daniels, S. R., Lawong, D., & Holmes, J. J. (2017). Social Influence and Politics in Organizational Research: What We Know and What We Need to Know. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(1), 5–19. <https://doi.org/10.1177/1548051816656003>
- Francis, L. J., Smith, G., & Astley, J. (2022). Hiring labourers for the vineyard and making sense of God's grace at work: An empirical investigation in hermeneutical theory and ordinary theology. *HTS Teologiese Studies / Theological Studies*, 78(4), 1–10. <https://doi.org/10.4102/hts.v78i4.7444>
- Gad, S., & Elsayed, W. (2023). Relationship Between Perceived Organizational Politics and Job Satisfaction Among NGO Social Workers. *Public Organization Review*, 23(2), 793–804. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00578-6>
- Gebreheat, G., Teame, H., & Costa, E. I. (2023). The Impact of Transformational Leadership Style on Nurses' Job Satisfaction: An Integrative Review. *SAGE Open Nursing*, 9, 1–10. <https://doi.org/10.1177/23779608231197428>
- Ghahramani, S., Jahromi, A. R. T., Khoshsoroor, D., Seifooripour, R., & Sepehrpoor, M. (2019). The relationship between emotional intelligence and happiness in medical students. *Korean Journal of Medical Education*, 31(1), 29–38. <https://doi.org/10.3946/kjme.2019.116>
- Ghasabeh, M. S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2018). The emerging role of transformational leadership Special Issue on Sydney Conference Held in April 2015 THE EMERGING ROLE OF. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459–467.
- Hair, J. F., & Brunsveld, N. (2019). Essentials of business research methods. In *Essentials of Business Research Methods*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429203374>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hendrawijaya, A. T., Gumanti, T. A., Sasongko, & Puspitaningtyas, Z. (2018). The mediating role of emotional intelligence in the employees performance. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 145–154. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.14](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.14)
- Hery Widani, K. D., Surya Parwita, G. B., & Suryani, N. Y. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Forum*

- Manajemen*, 16(2), 1–8. <https://doi.org/10.61938/fm.v16i2.259>
- Hochwarter, W. A., Rosen, C. C., Jordan, S. L., Ferris, G. R., Ejaz, A., & Maher, L. P. (2020). Perceptions of Organizational Politics Research: Past, Present, and Future. *Journal of Management*, 46(6), 879–907. <https://doi.org/10.1177/0149206319898506>
- Hou, J., He, Y., Zhao, X., Thai, J., Fan, M., Feng, Y., & Huang, L. (2020). The effects of job satisfaction and psychological resilience on job performance among residents of the standardized residency training: a nationwide study in China. *Psychology, Health and Medicine*, 25(9), 1106–1118. <https://doi.org/10.1080/13548506.2019.1709652>
- Husain, W., Inam, A., Wasif, S., & Zaman, S. (2022). Emotional Intelligence: Emotional Expression and Emotional Regulation for Intrinsic and Extrinsic Emotional Satisfaction. *Psychology Research and Behavior Management*, 15(December), 3901–3913. <https://doi.org/10.2147/prbm.s396469>
- Ingram, A., Peake, W. O., Stewart, W., & Watson, W. (2019). Emotional Intelligence and Venture Performance. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 780–800. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12333>
- Irfan, M., Khurshid, N., Khurshid, J., & Khokhar, A. M. (2023). Human resource development and organisational performance: Evidence from Pakistan. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2020>
- Jasinth, N. (2023). *mrp.ase.ro WHAT IS KNOWN AND UNKNOWN: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL POLITICS*. 5–17.
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2020). Effect of transformational leadership on job performance: testing the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Advances in Management Research*, 17(5), 605–625. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0068>
- Jones, T. L. (2019). A new transformational leadership: A Meadian framework for a new way forward. *Leadership*, 15(5), 555–575. <https://doi.org/10.1177/1742715018777341>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Journal of Applied Psychology of Continuity and of Change A Century of Continuity and of Change. *Journal of Applied Psychology*, 1–19.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1997). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193–205. <https://doi.org/10.1177/0013164491511019>
- Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schütz, A. (2019). Leading toward harmony – Different types of conflict mediate how followers’ perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, 37(2), 210–221. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.06.003>
- Kaur, J., & Sharma, A. (2019). Emotional intelligence and work performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2 Special Issue 3), 1658–1664. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1301.0782S319>
- Kaur, N., & Kang, L. S. (2023). Perception of organizational politics, knowledge hiding and organizational citizenship behavior: the moderating effect of political skill.

- Personnel Review*, 52(3), 649–670. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2020-0607>
- Khan, M. A., Butt, R. A., Nawab, S., & Zubair, S. S. (2023). How does emotional intelligence influence self-efficacy among customer service representatives in Pakistan? Mediatory effects of emotional labour. *South Asian Journal of Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-07-2021-0285>
- Kouhnavard, B., Hosseinpour, K., Honarbakhsh, M., Ahmadiyazad, A., & Pashangpour, S. (2020). Investigating the Relationship between Job Stress and Working Pressures and Their Effect on the Job Performance of Personnel in Educational Hospitals of Larestan University of Medical Sciences. *Journal of Health*, 11(4), 497–506. <https://doi.org/10.29252/j.health.11.4.497>
- Kovacs, C., Stiglbauer, B., Batinic, B., & Gnambs, T. (2018). Exploring Different Forms of Job (Dis)Satisfaction and Their Relationship with Well-Being, Motivation and Performance. *Applied Psychology*, 67(3), 523–556. <https://doi.org/10.1111/apps.12128>
- Kumari, P., & Priya, B. (2017). Impact of emotional intelligence on job performance and organizational commitment among bank managers. *International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies*, 4(3), 300–311.
- Kustiawan, U., Marpaung, P., Lestari, U. D., & Andiyana, E. (2022). The Effect of Affective Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Employee Engagement on Job Happiness and Job Performance on Manufacturing Company in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 573–591. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.52>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Laksmana, G. B., & Riana, G. (2020). Intrinsic Motivation Mediates The Influence of Transformational Leadership on The Employee Performance. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(5), 90–96.
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8), e18007. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Li, M., Pérez-Díaz, P. A., Mao, Y., & Petrides, K. V. (2018). A multilevel model of teachers' job performance: Understanding the effects of trait emotional intelligence, job satisfaction, and organizational trust. *Frontiers in Psychology*, 9(NOV), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02420>
- Liu, N., Wang, L., & Yin, J. (2023). Impact of transformational leadership on the person–organization fit of Chinese nurses: The moderating effect of emotional intelligence. *Nursing Open*, 10(7), 4586–4596. <https://doi.org/10.1002/nop2.1706>
- Llorens, J. J., Klingner, D. E., & Nalbandian, J. (2018). Leadership and Employee Performance. *Public Personnel Management*, June 2017, 201–223. <https://doi.org/10.4324/9781315271255-9>
- Lombardi, R., Manfredi, S., Cuzzo, B., & Palmaccio, M. (2020). The profitable relationship

- among corporate social responsibility and human resource management: A new sustainable key factor. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2657–2667. <https://doi.org/10.1002/csr.1990>
- Maidl, L., Seemann, A. K., Frick, E., Gündel, H., & Paal, P. (2022). Leveraging Spirituality and Religion in European For-profit-organizations: a Systematic Review. In *Humanistic Management Journal* (Vol. 7, Issue 1). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s41463-021-00110-4>
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Mattingly, V., & Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29(2), 140–155. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.03.002>
- McAllister, C. P., Harris, J. N., Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2017). Got Resources? A Multi-Sample Constructive Replication of Perceived Resource Availability's Role in Work Passion–Job Outcomes Relationships. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 147–164. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9441-1>
- Meisler, G., Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2020). Perceived organizational politics and counterproductive work behavior: The mediating role of hostility. *Personnel Review*, 49(8), 1505–1517. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2017-0392>
- Mickson, M. K., Anlesinya, A., & Malcalm, E. (2020). Mediation role of diversity climate on leadership and job satisfaction in the Ghanaian public sector. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2), 167–188. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-10-2019-0080>
- Mishra, N., Mishra, R., & Singh, M. K. (2019). The impact of transformational leadership on team performance: the mediating role of emotional intelligence among leaders of hospitality and tourism sector. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(11), 3111–3117.
- Mohammad, J. (2020). Assessing the Impact of Emotional Intelligence on Job Satisfaction among Private School Teachers of Hyderabad, India. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(4), 5035–5045. <https://doi.org/10.37200/ijpr/v24i4/pr201603>
- Mohammed, B., Alsalmi, K., & Omrane, A. (2023). *The effects of emotional intelligence on leadership effectiveness (A prospective case study of three industrial companies in Iraq)*. 7(2), 988–1006.
- Mohd Nasurdin, A., Tan, C. L., & Naseer Khan, S. (2020). Can high performance work practices and satisfaction predict job performance? An examination of the Malaysian private health-care sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(4), 521–540. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-06-2019-0090>
- naimah, muflikhatun, tentama tentama, F., & Yuliasesti Diah Sari, E. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Mediator Kepuasan Kerja. *Psikologika: Jurnal*

- Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 197–222.
<https://doi.org/10.20885/psikologika.vol27.iss2.art2>
- Nam, K. A., & Park, S. (2019). Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137–158. <https://doi.org/10.1002/piq.21292>
- Noori, R., Shoaib, S., & Mujtaba, B. G. (2023). Antecedents and Consequences of Perception of Organizational Politics: Empirical Evidence for Public Sector Universities in Eastern Afghanistan. *Public Organization Review*, 23(4), 1477–1503. <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00685-y>
- Noreen, S., Munir, S., Zaheer, B., & Idris, M. (2018). Impact of Emotional Intelligence on Job Performance Mediating Role of Self-Leadership. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(11). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i11/4883>
- Noviyanti, Syah, T. Y. R., & Purwandari. (2019). Carrier Development Effect on Work Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic 177 JoMA*, 03(05), 177–181.
- Nugroho, B., Ginting, I., Nasution, S. W., Susanti, E., & Syahti, U. (2021). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *JMB (Jurnal Manajemen Dan Bisnis)*, 3(2), 130–142. <https://doi.org/10.30743/jmb.v3i2.4266>
- Nusari, M. (2019). Effect of Transformational Leadership on Employees" Performances Through Job Satisfaction Within Public Sectors in UAE. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, June, 2278–3075.
- Nyathi, M. (2024). The effect of electronic human resource management on electronic human resource management macro-level consequences: the role of perception of organizational politics. *African Journal of Economic and Management Studies*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-04-2022-0168>
- O'Neill, O. A., Barsade, S. G., & Sguera, F. (2023). The psychological and financial impacts of an emotional culture of anxiety and its antidote, an emotional culture of companionate love. *Social Science and Medicine*, 317(September 2022), 115570. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2022.115570>
- Olderbak, S., Semmler, M., & Doebler, P. (2019). Four-Branch Model of Ability Emotional Intelligence With Fluid and Crystallized Intelligence: A Meta-Analysis of Relations. *Emotion Review*, 11(2), 166–183. <https://doi.org/10.1177/1754073918776776>
- Onyemah, V., Rouziès, D., & Iacobucci, D. (2018). Impact of religiosity and culture on salesperson job satisfaction and performance. *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(2), 191–219. <https://doi.org/10.1177/1470595818787543>
- Opoku, F. K., Acquah, I. S. K., & Issau, K. (2021). HRM Practice and Innovative Work Behavior: Organisational Politics as Mediator and Personal Locus of Control as Moderator. *Journal of Business and Enterprise Development (JOBED)*, 9, 101–117. <https://doi.org/10.47963/jobed.v9i181>
- Othman, M. I., Khalifeh, A., Oweidat, I., & Nashwan, A. J. (2024). The Relationship between Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among

- First-Line Nurse Managers in Qatar. *Journal of Nursing Management*, 2024. <https://doi.org/10.1155/2024/5114659>
- Parawitha, G. A., & Gorda, E. S. (2017). Pengaruh Kecerdasan Spiritual, Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 135–143.
- Pérez-díaz, P. A. (2020). *A Multilevel Model of Teachers' Job Performance : Understanding the Effects TRAIT EMOTIONAL INTELLIGENCE : FOUNDATIONS , ASSESSMENT , AND EDUCATION EDITED BY : (Issue June)*.
- Petrides, K. V., Sanchez-Ruiz, M.-J., Siegling, A. B., Saklofske, D. H., & Mavroveli, S. (2018). *Emotional Intelligence as Personality: Measurement and Role of Trait Emotional Intelligence in Educational Contexts*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-90633-1_3
- Prabowo, T. S., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2018). the Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), 171–178. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2018.016.01.20>
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(4), 522–537. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0358>
- Rajee, R. F., Sareena, U. M. A. G., & Kengatharan, N. (2020). Impact of Emotional Intelligence on Transformational Leadership of Academic Heads of State Universities in Eastern Province of Sri Lanka. *Journal of Critical Reviews*, 7(10), 2987–3003. [http://ir.lib.seu.ac.lk/bitstream/123456789/5311/1/Rajee et al.%2C 2020.pdf](http://ir.lib.seu.ac.lk/bitstream/123456789/5311/1/Rajee%20et%20al.%202020.pdf)
- Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2013). Stresses, Swaps, and Skill: An Investigation of the Psychological Dynamics That Relate Work Politics to Employee Performance. *Human Performance*, 26(1), 44–65. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.736901>
- Safitri, Y., & Rojuaniah, R. (2022). Pengaruh Human Resource Practices Dan Organizational Trust Terhadap Employee Job Performance Yang Dimediasi Oleh Job Satisfaction. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Organisasi*, 1(2), 143–163. <https://doi.org/10.58290/jmbo.v1i2.31>
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314–338. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>
- Saragih, J., Tarigan, A., Pratama, I., Wardati, J., & Silalahi, E. F. (2020). The impact of total quality management, supply chain management practices and operations capability on firm performance. *Polish Journal of Management Studies*, 21(2), 384–397. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.2.27>
- Schlaegel, C., Engle, R. L., & Lang, G. (2022). The unique and common effects of emotional intelligence dimensions on job satisfaction and facets of job performance: an exploratory study in three countries. *International Journal of Human Resource*

- Management*, 33(8), 1562–1605.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1811368>
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *Leadership Quarterly*, 31(1), 101341.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>
- Singh, S. K., Mittal, S., Sengupta, A., & Pradhan, R. K. (2019). A dual-pathway model of knowledge exchange: linking human and psychosocial capital with prosocial knowledge effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 889–914.
<https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0504>
- Somuah, C. O., Mensah, H. K., & Gyimah, P. (2024). Training practices and job performance in public universities: leveraging on self-efficacy and organizational politics. *Cogent Business and Management*, 11(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2328309>
- Soto Rubio, A., Giménez-Espert, M. D. C., & Prado-Gascó, V. (2020). Efecto de la Inteligencia Emocional y los Riesgos Psicosociales en el Burnout, la Satisfacción Laboral y la Salud de las Enfermeras durante la Pandemia del COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 1–14.
- Spurk, D., Hofer, A., & Kauffeld, S. (2021). Why does competitive psychological climate foster or hamper career success? The role of challenge and hindrance pathways and leader-member-exchange. *Journal of Vocational Behavior*, 127(February), 103542.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103542>
- Sun, S., & Chen, H. (2017). Is political behavior a viable coping strategy to perceived organizational politics? Unveiling the underlying resource dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 102(10), 1471–1482. <https://doi.org/10.1037/apl0000239>
- Sungu, L. J., Weng, Q., & Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 280–290.
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12256>
- Syah, T. Y. R., & Noviyanti. (2019). Servant leadership , Organization Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 03(04), 57–64.
- Syah, T. Y. R., Anindita, R., & Kishen. (2020). The Transformational Leadership Effect on Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(1), 47–51.
- Talukder, A. K. M., Vickers, M., & Khan, A. (2018). Supervisor support and work-life balance: Impacts on job performance in the Australian financial sector. *Personnel Review*, 47(3), 727–744. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-0314>
- Ullah, S., Bano, S., Khan, N., & Jan, G. (2022). Servant Leadership As A Mediator Of The Relationship Between Emotional Intelligence And Job Performance. *Webology*, 19(2), 8635–8652.
- Wang, C. H., & Chen, H. T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415–429. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2019-0105>

- Wijaya, P. D. G. K., & Suwandana, I. G. M. (2022). The Role of Job Satisfaction, Work-life Balance on the Job Performance of Female Nurses at Local General Hospital. *European Journal of Business and Management Research*, 7(1), 208–212. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.1.1268>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2017). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. In *Leadership Perspectives* (Vol. 13). <https://doi.org/10.4324/9781315250601-10>
- Yan, Y., Zhang, J., Akhtar, M. N., & Liang, S. (2023). Positive leadership and employee engagement: The roles of state positive affect and individualism-collectivism. *Current Psychology*, 42(11), 9109–9118. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02192-7>
- Yang, Y., Obrenovic, B., Kamotho, D. W., Godinic, D., & Ostic, D. (2024). Enhancing Job Performance: The Critical Roles of Well-Being, Satisfaction, and Trust in Supervisor. *Behavioral Sciences*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/bs14080688>
- Yitshaki, R. (2012). How Do Entrepreneurs' Emotional Intelligence and Transformational Leadership Orientation Impact New Ventures' Growth?*. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(3), 357–374. <https://doi.org/10.1080/08276331.2012.10593578>
- Yoon, Y., & Almond, B. (2024). *Christians and the Parable of the Vineyard Workers: Christianity, distributive justice perception, and job satisfaction*. 29(3), 293–320. <https://doi.org/10.1108/EJMS-01-2024-0009>
- Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>
- Yusdarti, M., & Noviandy Aulia, I. (2020). the Influence of Emotional Intelligence and Self-Efficacy on Organizational Culture and Its Impact on Teacher Performance in Public Senior High Schools in Pesanggrahan and Kebayoran Districts. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2(1), 69–86. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i1.637>
- Zain, A. N. D., & Setiawati, T. (2019). Influence of Work Family Conflict and Job Satisfaction on Medical Employee Performance through Organizational Commitment. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1), 1–19.
- Zulkifli, A., Gusniati, J., Zulefni, M. S., & Afendi, R. A. (2025). *dengan Tutorial uji normalitas dan menggunakan aplikasi SPSS uji homogenitas*. 1(2), 55–68.