



Peran Iklim Organisasional dalam Memoderasi Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z pada Sektor Perbankan

Angga Amlisio Perdana¹, Mega Asri Zona^{2*}

¹⁻²Manajemen (S1), Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang, Indonesia

*Penulis Korespondensi: megaasrizona@fe.unp.ac.id

Abstract. Employee performance is one of the key determinants of organizational success, particularly in the banking sector, where service quality and organizational competitiveness depend heavily on human resources. Generation Z employees possess distinctive characteristics that require organizations to consider psychological and organizational factors in improving their performance. This study aims to analyze the effects of emotional intelligence and affective commitment on employee performance, with organizational climate serving as a moderating variable. The research employed a quantitative approach using a causal explanatory design. Data were collected from 103 Generation Z employees working in the banking sector in Padang City, West Sumatra, through a structured questionnaire. The data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software. The findings reveal that emotional intelligence has a positive and significant effect on employee performance, whereas affective commitment does not have a significant direct effect on employee performance. Furthermore, organizational climate significantly moderates the relationship between emotional intelligence and employee performance with a negative direction, while positively moderating the relationship between affective commitment and employee performance. These findings indicate that a supportive organizational climate does not always strengthen the influence of psychological factors on employee performance but may produce different moderating effects depending on the relationship examined. This study contributes to the development of Affective Events Theory by providing empirical evidence regarding the interaction between individual psychological factors and organizational climate in explaining Generation Z employee performance in the banking sector.

Keywords: Affective Commitment; Emotional Intelligence; Employee Performance; Generation Z; Organizational Climate.

Abstrak. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi, khususnya pada sektor perbankan yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia. Karakteristik Generasi Z yang berbeda dengan generasi sebelumnya menuntut organisasi untuk memperhatikan faktor psikologis dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan dengan iklim organisasional sebagai variabel moderasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal eksplanatori. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 103 karyawan Generasi Z pada sektor perbankan di Kota Padang, Sumatera Barat. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, iklim organisasional memoderasi hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja karyawan secara signifikan dengan arah negatif, serta memoderasi secara positif hubungan antara komitmen afektif dan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa iklim organisasional tidak selalu memperkuat pengaruh faktor psikologis terhadap kinerja, tetapi dapat memberikan arah moderasi yang berbeda sesuai dengan karakteristik hubungan antarvariabel. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan *Affective Events Theory* melalui bukti empiris mengenai interaksi antara faktor psikologis individu dan iklim organisasional dalam menjelaskan kinerja karyawan Generasi Z pada sektor perbankan.

Kata Kunci: Generasi Z; Iklim Organisasional; Kecerdasan Emosional; Kinerja Karyawan; Komitmen Afektif.

1. LATAR BELAKANG

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks (Srimulyani et al., 2023). Pada industri perbankan, peningkatan kualitas kinerja menjadi semakin penting karena sektor ini dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang berkualitas, beradaptasi dengan transformasi digital, serta mempertahankan daya saing di tengah perubahan perilaku nasabah dan perkembangan teknologi (Julindrastuti & Karyadi, 2025). Keberhasilan organisasi perbankan dalam menjawab tantangan tersebut sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, khususnya kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas secara efektif, beradaptasi terhadap perubahan, serta memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi (Aulia & Liana, 2025). Oleh karena itu, upaya mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi isu yang terus memperoleh perhatian dalam kajian manajemen sumber daya manusia (Dogru, 2022).

Perubahan karakteristik angkatan kerja juga menjadi tantangan baru bagi organisasi, terutama dengan meningkatnya dominasi Generasi Z dalam dunia kerja (Parker & Igielnik, 2020). Generasi ini dikenal memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, seperti lebih adaptif terhadap teknologi, terbuka terhadap perubahan, berorientasi pada pengembangan diri, serta memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap lingkungan kerja yang suportif dan bermakna (Armayani & Soemaryani, 2025). Di sisi lain, Generasi Z juga cenderung lebih sensitif terhadap kondisi psikologis di tempat kerja sehingga keberhasilan organisasi dalam mengelola aspek emosional dan lingkungan kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja mereka (Albarazi & Handoyo, 2025). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan Generasi Z tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis dan organisasional yang membentuk perilaku kerja mereka (Salsabila & Asyari, 2026).

Karakteristik Generasi Z menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan tidak lagi hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh kemampuan individu dalam mengelola aspek psikologis selama bekerja. (Dogru, 2022) menjelaskan bahwa pengalaman emosional yang dialami karyawan dalam lingkungan kerja akan memengaruhi sikap maupun perilaku kerja yang ditampilkan. Sejalan dengan itu, (Lo et al., 2024) menegaskan bahwa kualitas lingkungan organisasi turut membentuk pengalaman afektif karyawan sehingga dapat memengaruhi bagaimana individu mengelola emosinya, membangun keterikatan terhadap organisasi, dan pada akhirnya menghasilkan kinerja yang optimal.

Oleh karena itu, kecerdasan emosional, komitmen afektif, dan iklim organisasional menjadi faktor yang saling berkaitan dalam menjelaskan perilaku kerja karyawan, khususnya pada sektor perbankan yang memiliki intensitas interaksi dan tekanan kerja yang tinggi.

Salah satu faktor psikologis yang diyakini memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah kecerdasan emosional. Dalam perspektif *Affective Events Theory (AET)*, berbagai peristiwa yang terjadi di lingkungan kerja akan memunculkan respons afektif yang memengaruhi sikap dan perilaku kerja individu (Dogru, 2022). Karyawan yang memiliki kemampuan mengenali, memahami, mengelola, dan memanfaatkan emosi secara efektif cenderung mampu menghadapi tekanan kerja, membangun hubungan interpersonal yang lebih baik, serta mempertahankan motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan (Davaei et al., 2022). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berkontribusi terhadap peningkatan *job performance*, *organizational citizenship behavior*, dan kepuasan kerja (Sabherwal & Dunaway, 2026). Namun demikian, beberapa penelitian lain melaporkan bahwa pengaruh langsung kecerdasan emosional terhadap kinerja tidak selalu signifikan (Hutapea & Nurhayati, 2022), sehingga mengindikasikan adanya faktor-faktor lain yang dapat memperkuat ataupun memperlemah hubungan tersebut.

Secara konseptual, kecerdasan emosional tidak hanya berperan sebagai kemampuan mengenali dan mengendalikan emosi, tetapi juga sebagai mekanisme yang membantu individu merespons berbagai situasi kerja secara adaptif. (Davaei et al., 2022) menjelaskan bahwa individu yang memiliki kecerdasan emosional tinggi cenderung mampu mengelola tekanan pekerjaan, membangun hubungan interpersonal yang lebih baik, serta mempertahankan fokus dalam menyelesaikan tugas. Kondisi tersebut memungkinkan karyawan menampilkan perilaku kerja yang lebih produktif sehingga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Temuan tersebut diperkuat oleh (Sabherwal & Dunaway, 2026) yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional merupakan salah satu faktor psikologis yang berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja individu di lingkungan organisasi.

Selain kecerdasan emosional, komitmen afektif juga dipandang sebagai determinan penting dalam menjelaskan perilaku kerja karyawan. Komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional individu terhadap organisasi sehingga mendorong karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan bersama (Mollah et al., 2024). Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, keterlibatan kerja, serta kesediaan untuk mengerahkan usaha yang lebih besar dibandingkan individu yang memiliki keterikatan emosional rendah (Srimulyani et al., 2023).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peningkatan perilaku kerja positif (Way et al., 2026). Namun demikian, efektivitas komitmen afektif dalam meningkatkan kinerja diperkirakan juga dipengaruhi oleh kondisi lingkungan organisasi tempat individu bekerja (Lo et al., 2024).

Komitmen afektif menggambarkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang tercermin melalui rasa memiliki, loyalitas, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Menurut (Mollah et al., 2024), keterikatan emosional tersebut mendorong individu untuk memberikan kontribusi terbaiknya karena keberhasilan organisasi dipandang sebagai bagian dari keberhasilan pribadi. Selanjutnya, (Way et al., 2026) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi cenderung menunjukkan kesediaan untuk memberikan usaha ekstra (*extra effort*), meningkatkan kualitas pelayanan, serta mempertahankan konsistensi kinerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam konteks tersebut, iklim organisasional menjadi salah satu faktor kontekstual yang berpotensi memperkuat hubungan antara karakteristik psikologis individu dan kinerja karyawan. Iklim organisasional menggambarkan persepsi kolektif karyawan terhadap kualitas lingkungan internal organisasi, termasuk kejelasan struktur kerja, sistem penghargaan, dukungan manajemen, komunikasi, serta hubungan interpersonal yang berkembang dalam organisasi (Lo et al., 2024). Lingkungan kerja yang kondusif akan menghasilkan pengalaman emosional yang positif sehingga memungkinkan kemampuan emosional maupun keterikatan emosional karyawan diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang lebih produktif (Pancasati et al., 2022). Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menghambat kontribusi positif faktor-faktor psikologis terhadap kinerja (Aulia & Liana, 2025). Oleh karena itu, iklim organisasional dipandang tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap perilaku kerja, tetapi juga berpotensi berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kecerdasan emosional, komitmen afektif, dan kinerja karyawan (Lo et al., 2024).

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu, dapat dipahami bahwa kecerdasan emosional dan komitmen afektif merupakan faktor psikologis yang memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Meskipun demikian, efektivitas kedua variabel tersebut diperkirakan tidak selalu sama pada setiap organisasi karena dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja yang dirasakan karyawan. (Lo et al., 2024) menjelaskan bahwa iklim organisasional berperan dalam membentuk pengalaman kerja sehari-hari sehingga dapat memengaruhi bagaimana faktor-faktor psikologis diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang nyata.

Oleh sebab itu, penelitian ini menempatkan iklim organisasional sebagai variabel moderasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara kecerdasan emosional, komitmen afektif, dan kinerja karyawan.

Meskipun hubungan antarvariabel tersebut telah banyak diteliti, kajian terdahulu masih menunjukkan beberapa kesenjangan penelitian. Pertama, masih terdapat *empirical gap*, yaitu inkonsistensi hasil penelitian mengenai pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan (Hutapea & Nurhayati, 2022). Kedua, terdapat *model gap*, karena sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak menggunakan variabel mediasi dibandingkan variabel moderasi, sehingga kajian mengenai peran iklim organisasional sebagai variabel moderasi masih relatif terbatas (Lo et al., 2024). Ketiga, terdapat *thematic gap*, karena penelitian mengenai Generasi Z pada sektor perbankan umumnya lebih berfokus pada *turnover intention* atau *employee retention*, sementara penelitian yang menitikberatkan pada peningkatan kinerja karyawan masih terbatas (Albarazi & Handoyo, 2025). Keempat, terdapat *population gap*, yaitu masih terbatasnya penelitian yang secara khusus mengkaji faktor-faktor psikologis yang memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z (Salsabila & Asyari, 2026). Kelima, terdapat *context gap*, karena penelitian mengenai hubungan antara kecerdasan emosional, komitmen afektif, iklim organisasional, dan kinerja karyawan pada sektor perbankan di Kota Padang masih sangat sedikit. Berbagai kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa penelitian lanjutan masih diperlukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme peningkatan kinerja karyawan Generasi Z dalam konteks organisasi perbankan.

Berdasarkan fenomena empiris, hasil penelitian terdahulu, dan pentingnya memahami faktor-faktor psikologis dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z pada sektor perbankan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan serta menguji peran moderasi iklim organisasional pada hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam memperluas pemahaman mengenai peran faktor psikologis dan lingkungan organisasi dalam menjelaskan perilaku kerja karyawan, sekaligus menjadi masukan bagi manajemen perbankan dalam merancang lingkungan kerja yang mampu mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan (Aulia & Liana, 2025; Lo et al., 2024).

2. KAJIAN TEORITIS

Affective Events Theory (AET)

Affective Events Theory (AET) menjelaskan bahwa berbagai peristiwa yang dialami individu dalam lingkungan kerja akan memunculkan respons afektif yang memengaruhi sikap, perilaku, serta kinerja karyawan. Teori ini menekankan bahwa pengalaman kerja, baik yang bersifat positif maupun negatif, membentuk kondisi emosional individu yang selanjutnya memengaruhi evaluasi terhadap pekerjaan dan organisasi serta menentukan perilaku kerja yang ditampilkan (Dogru, 2022). Dalam konteks organisasi, respons emosional dipandang sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara pengalaman kerja dengan berbagai hasil kerja individu, termasuk produktivitas, komitmen, dan kinerja (Davai et al., 2022).

Dalam perspektif *Affective Events Theory (AET)*, pengalaman kerja yang dialami individu tidak hanya menghasilkan respons emosional sesaat, tetapi juga memengaruhi sikap serta perilaku kerja yang ditunjukkan dalam organisasi. (Dogru, 2022) menjelaskan bahwa reaksi emosional yang muncul akibat berbagai peristiwa di lingkungan kerja akan memengaruhi bagaimana individu mengambil keputusan, berinteraksi dengan rekan kerja, serta menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya. Selanjutnya, (Lo et al., 2024) menegaskan bahwa pengalaman afektif tersebut dipengaruhi oleh kondisi lingkungan organisasi sehingga faktor individu dan faktor organisasi tidak dapat dipisahkan dalam menjelaskan perilaku kerja. Oleh karena itu, teori ini menjadi landasan yang relevan untuk menjelaskan hubungan antara kecerdasan emosional, komitmen afektif, iklim organisasional, dan kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini, *Affective Events Theory* digunakan sebagai landasan teoritis untuk menjelaskan hubungan antara kecerdasan emosional, komitmen afektif, iklim organisasional, dan kinerja karyawan. Karyawan yang mampu mengelola emosi secara efektif akan lebih mampu merespons berbagai peristiwa kerja secara adaptif sehingga menghasilkan perilaku kerja yang produktif (Dogru, 2022). Selain itu, keterikatan emosional terhadap organisasi mendorong individu untuk menunjukkan loyalitas, keterlibatan, dan kontribusi yang lebih tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya (Mollah et al., 2024). Efektivitas kedua faktor tersebut diperkirakan dipengaruhi oleh iklim organisasional sebagai kondisi lingkungan kerja yang membentuk pengalaman emosional karyawan dan menentukan bagaimana potensi individu diwujudkan menjadi kinerja yang optimal (Lo et al., 2024).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya mencerminkan tingkat pencapaian target kerja, tetapi juga menunjukkan efektivitas individu dalam memanfaatkan kemampuan, pengetahuan, serta sumber daya yang dimiliki untuk menghasilkan output yang berkualitas (Srimulyani et al., 2023). Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi karena berkaitan dengan produktivitas, kualitas pelayanan, efektivitas operasional, serta pencapaian tujuan strategis organisasi (Aulia & Liana, 2025).

Dalam penelitian ini, kinerja karyawan diukur melalui empat indikator utama, yaitu *work performance* (prestasi kerja), *creativity* (kreativitas), *competence* (kompetensi), dan *responsibility* (tanggung jawab) sebagaimana dikembangkan oleh (Srimulyani et al., 2023). Keempat indikator tersebut menggambarkan kemampuan individu dalam mencapai hasil kerja yang optimal, menghasilkan ide-ide kreatif, menunjukkan kompetensi dalam melaksanakan tugas, serta bertanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan sehingga mampu memberikan kontribusi nyata bagi pencapaian tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini, kinerja karyawan diposisikan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh kecerdasan emosional dan komitmen afektif. Individu yang mampu mengelola emosi secara efektif serta memiliki keterikatan emosional yang tinggi terhadap organisasi diperkirakan akan menunjukkan perilaku kerja yang lebih adaptif, produktif, serta berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi (Way et al., 2026).

Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan individu untuk mengenali, memahami, mengelola, dan memanfaatkan emosi secara efektif, baik terhadap diri sendiri maupun orang lain (Dogru, 2022). Kemampuan tersebut memungkinkan individu menghadapi tekanan kerja, membangun hubungan interpersonal yang positif, serta mengambil keputusan secara lebih rasional dalam berbagai situasi kerja (Davaei et al., 2022). Dalam lingkungan organisasi yang dinamis, kecerdasan emosional menjadi salah satu kompetensi penting karena membantu karyawan mengelola konflik, meningkatkan komunikasi, serta mempertahankan motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan (Sabherwal & Dunaway, 2026). Kecerdasan emosional memiliki peran penting dalam membantu individu menghadapi dinamika pekerjaan yang menuntut interaksi sosial dan kemampuan pengambilan keputusan secara cepat.

(Davaei et al., 2022) menjelaskan bahwa kemampuan mengenali, memahami, dan mengelola emosi memungkinkan individu mempertahankan stabilitas perilaku ketika menghadapi tekanan kerja maupun konflik interpersonal. Dalam konteks *Affective Events Theory*, kemampuan tersebut menjadi mekanisme yang membantu karyawan mengubah pengalaman emosional menjadi respons kerja yang lebih adaptif sehingga berpotensi meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja (Dogru, 2022).

Berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh (Davaei et al., 2022), kecerdasan emosional terdiri atas empat dimensi utama, yaitu *self-emotional appraisal* (kemampuan mengenali dan memahami emosi diri), *others' emotional appraisal* (kemampuan memahami emosi orang lain), *use of emotion* (kemampuan memanfaatkan emosi untuk mendukung aktivitas dan pengambilan keputusan), serta *regulation of emotion* (kemampuan mengendalikan dan mengelola emosi secara efektif). Keempat dimensi tersebut mencerminkan kemampuan individu dalam mengelola respons emosional sehingga mampu beradaptasi terhadap berbagai situasi kerja yang dinamis.

Berdasarkan *Affective Events Theory*, kemampuan individu dalam mengelola respons emosional terhadap berbagai peristiwa kerja akan memengaruhi sikap dan perilaku kerja yang ditampilkan. Karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi cenderung mampu mempertahankan stabilitas emosi ketika menghadapi tekanan, sehingga lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan dan tetap menunjukkan kinerja yang optimal (Dogru, 2022). Kemampuan tersebut juga mendukung terciptanya hubungan kerja yang harmonis serta meningkatkan efektivitas kolaborasi antaranggota organisasi (Davaei et al., 2022).

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja individu maupun tim melalui peningkatan kualitas komunikasi, kolaborasi, kemampuan menyelesaikan konflik, serta proses berbagi pengetahuan (Sabherwal & Dunaway, 2026). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja, kepuasan kerja, serta perilaku kerja positif yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan (Aulia & Liana, 2025). Oleh karena itu, penelitian ini menduga bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional individu terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui rasa memiliki, identifikasi terhadap nilai-nilai organisasi, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Mollah et al., 2024).

Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi umumnya menunjukkan loyalitas, keterlibatan kerja, dan kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik demi tercapainya tujuan organisasi (Srimulyani et al., 2023). Oleh karena itu, komitmen afektif dipandang sebagai salah satu faktor psikologis yang mampu mendorong munculnya perilaku kerja positif.

Komitmen afektif tidak hanya mencerminkan keinginan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, tetapi juga menunjukkan adanya keterikatan emosional yang mendorong individu memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. (Mollah et al., 2024) menjelaskan bahwa keterikatan emosional tersebut meningkatkan kesediaan karyawan untuk bekerja secara optimal karena keberhasilan organisasi dipandang sebagai bagian dari keberhasilan dirinya sendiri. Kondisi tersebut kemudian mendorong munculnya perilaku kerja yang lebih bertanggung jawab, proaktif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi sehingga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja (Way et al., 2026).

Dalam perspektif *Affective Events Theory*, pengalaman kerja yang positif akan membentuk respons emosional yang memperkuat keterikatan individu terhadap organisasi. Kondisi tersebut mendorong munculnya perilaku kerja yang lebih produktif karena karyawan merasa memiliki tanggung jawab moral untuk mendukung keberhasilan organisasi (Lo et al., 2024). Karyawan yang memiliki keterikatan emosional yang tinggi juga cenderung menunjukkan tingkat partisipasi dan dedikasi yang lebih besar dalam melaksanakan pekerjaannya (Way et al., 2026).

Hasil berbagai penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi intrinsik, keterlibatan kerja, serta perilaku kerja positif (Srimulyani et al., 2023). Penelitian (Mollah et al., 2024) juga menunjukkan bahwa komitmen afektif menjadi salah satu faktor yang mendukung peningkatan kinerja organisasi melalui keterlibatan dan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat komitmen afektif yang dimiliki karyawan, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan kinerja yang optimal.

Iklim Organisasi

Iklim organisasional merupakan persepsi kolektif karyawan terhadap kualitas lingkungan internal organisasi yang mencakup struktur kerja, sistem penghargaan, dukungan manajemen, komunikasi, kepemimpinan, serta hubungan interpersonal dalam organisasi (Lo et al., 2024). Persepsi tersebut terbentuk melalui pengalaman kerja sehari-hari dan memengaruhi bagaimana individu menafsirkan lingkungan kerjanya serta merespons berbagai tuntutan pekerjaan (Julindrastuti & Karyadi, 2025).

Oleh karena itu, iklim organisasional menjadi salah satu faktor penting yang menentukan efektivitas perilaku kerja individu. Dalam penelitian ini, iklim organisasional tidak hanya dipandang sebagai karakteristik lingkungan kerja, tetapi juga sebagai faktor kontekstual yang memengaruhi efektivitas faktor-faktor psikologis dalam menghasilkan perilaku kerja. (Lo et al., 2024) menjelaskan bahwa persepsi karyawan terhadap lingkungan organisasi akan membentuk pengalaman afektif yang berbeda sehingga dapat memperkuat ataupun memperlemah pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja. Pendapat tersebut didukung oleh (Julindrastuti & Karyadi, 2025) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu menciptakan rasa aman, dukungan sosial, serta komunikasi yang efektif sehingga karyawan lebih mampu mengoptimalkan potensi yang dimilikinya dalam menyelesaikan pekerjaan.

Mengacu pada (Lo et al., 2024), iklim organisasional diukur melalui sembilan dimensi, yaitu *structure* (struktur), *responsibility* (tanggung jawab), *reward* (penghargaan), *risk* (risiko), *humanity* (kemanusiaan), *support* (dukungan), *standards* (standar kinerja), *conflict* (konflik), dan *identity* (identitas organisasi). Kesembilan dimensi tersebut mencerminkan persepsi karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan, motivasi, serta perilaku kerja dalam organisasi.

Menurut *Affective Events Theory*, lingkungan kerja yang kondusif akan menghasilkan pengalaman emosional yang positif sehingga mendorong terbentuknya sikap dan perilaku kerja yang lebih produktif (Dogru, 2022). Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menghambat pemanfaatan potensi psikologis individu meskipun individu tersebut memiliki kemampuan emosional dan keterikatan organisasi yang tinggi (Pancasati et al., 2022). Dengan demikian, iklim organisasional berperan sebagai faktor kontekstual yang memengaruhi efektivitas berbagai karakteristik psikologis individu dalam menghasilkan kinerja.

Dalam penelitian ini, iklim organisasional diposisikan sebagai variabel moderasi yang diperkirakan mampu memengaruhi hubungan antara kecerdasan emosional dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang memiliki struktur yang jelas, sistem penghargaan yang adil, dukungan organisasi yang memadai, standar kerja yang baik, serta identitas organisasi yang kuat memungkinkan kemampuan emosional dan keterikatan emosional karyawan diwujudkan secara lebih optimal dalam bentuk perilaku kerja yang produktif (Lo et al., 2024). Temuan (Aulia & Liana, 2025) juga menunjukkan bahwa iklim organisasional berkontribusi dalam memperkuat hubungan antara faktor-faktor psikologis dan kinerja karyawan, sehingga variabel ini layak diposisikan sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan Generasi Z dengan iklim organisasional sebagai variabel moderasi. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengujian hubungan antarvariabel melalui analisis statistik berdasarkan data yang diperoleh dari responden.

Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan serta mengukur besarnya pengaruh masing-masing variabel secara objektif melalui analisis statistik. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh bukti empiris mengenai hubungan antara kecerdasan emosional, komitmen afektif, iklim organisasional, dan kinerja karyawan berdasarkan data yang diperoleh dari responden penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Generasi Z yang bekerja pada sektor perbankan di Kota Padang, Sumatera Barat. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria responden merupakan karyawan yang termasuk dalam kategori Generasi Z, telah bekerja pada perusahaan minimal satu tahun, serta bersedia mengisi kuesioner penelitian. Berdasarkan proses pengumpulan data, penelitian ini memperoleh 103 responden yang memenuhi kriteria dan digunakan sebagai sampel penelitian.

Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh karena seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Teknik ini dipilih untuk memperoleh gambaran yang lebih representatif mengenai kondisi populasi serta meminimalkan potensi bias akibat pemilihan sampel. Dengan menggunakan seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria penelitian, hasil analisis diharapkan mampu merepresentasikan karakteristik karyawan Generasi Z pada objek penelitian secara lebih komprehensif. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* melalui perangkat lunak SmartPLS.

Metode ini dipilih karena mampu menguji hubungan struktural yang melibatkan variabel laten beserta efek moderasi secara simultan. Selain itu, *PLS-SEM* sesuai digunakan untuk penelitian yang berorientasi pada pengembangan model prediktif serta mampu memberikan estimasi parameter yang robust terhadap model penelitian yang memiliki beberapa konstruk laten (Hair et al., 2021). Data penelitian merupakan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara langsung maupun daring kepada responden. Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert lima tingkat, dengan rentang skor 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Instrumen pengukuran setiap variabel diadaptasi dari penelitian terdahulu yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Variabel kinerja karyawan diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari (Srimulyani et al., 2023), kecerdasan emosional diukur berdasarkan indikator yang dikembangkan oleh (Davaei et al., 2022), komitmen afektif mengacu pada indikator dari (Mollah et al., 2024), sedangkan iklim organisasional diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari (Lo et al., 2024).

Pengujian model dilakukan melalui dua tahapan, yaitu evaluasi *outer model* untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, serta evaluasi *inner model* untuk menguji hubungan antarvariabel sesuai hipotesis penelitian. Tahapan tersebut dilakukan agar model yang digunakan tidak hanya memenuhi kualitas pengukuran konstruk, tetapi juga mampu memberikan estimasi hubungan struktural yang dapat dipercaya (Hair et al., 2021). Seluruh tahapan analisis dilakukan secara sistematis untuk memastikan bahwa model penelitian memenuhi kriteria validitas, reliabilitas, serta kelayakan model sebelum dilakukan pengujian hipotesis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 103 responden yang merupakan karyawan Generasi Z pada sektor perbankan di Kota Padang. Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan, berusia 22–27 tahun, berpendidikan sarjana, memiliki masa kerja 1–3 tahun, serta bekerja pada bank konvensional. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi oleh tenaga kerja muda yang berada pada tahap awal pengembangan karier sehingga sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z pada sektor perbankan. Karakteristik responden menunjukkan bahwa komposisi karyawan Generasi Z pada objek penelitian didominasi oleh kelompok usia produktif dengan karakteristik yang relatif homogen.

Kondisi ini memberikan gambaran bahwa responden memiliki pengalaman kerja dan latar belakang yang sesuai dengan fokus penelitian, sehingga mampu merepresentasikan perilaku kerja Generasi Z dalam lingkungan perbankan. Homogenitas karakteristik responden juga membantu mengurangi pengaruh variasi demografis yang terlalu besar terhadap hubungan antarvariabel yang dianalisis.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas sebelum dilakukan pengujian model struktural. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas batas minimum yang dipersyaratkan sehingga dinyatakan valid dalam merepresentasikan masing-masing konstruk. Selain itu, seluruh variabel memiliki nilai *Average Variance Extracted (AVE)* lebih besar dari 0,50 yang menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya (Hair et al., 2021).

Hasil pengujian reliabilitas juga menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* di atas 0,70. Dengan demikian, instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik sehingga seluruh konstruk dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan pada analisis model struktural (Hair et al., 2021).

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural dilakukan melalui pengujian koefisien determinasi (R^2) dan pengujian hipotesis menggunakan prosedur bootstrapping. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,537. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 53,7% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kecerdasan emosional, komitmen afektif, iklim organisasional, serta interaksi antarvariabel dalam model penelitian. Adapun sebesar 46,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Nilai R^2 sebesar 0,537 termasuk dalam kategori moderate, sehingga model penelitian memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan Generasi Z pada sektor perbankan di Kota Padang (Hair et al., 2021). Nilai koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kecerdasan emosional, komitmen afektif, serta interaksinya dengan iklim organisasional mampu menjelaskan sebagian besar variasi kinerja karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS dengan mengevaluasi nilai koefisien jalur (*path coefficient*), *t-statistic*, dan *p-value*. Hipotesis dinyatakan didukung apabila memiliki nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Pengujian Hipotesis.

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur (β)	T-statistics	P-values	Keputusan
H1	Kecerdasan Emosional → Kinerja Karyawan	0.296	3.927	0.000	Diterima
H2	Komitmen Afektif → Kinerja Karyawan	-0.024	0.224	0.823	Ditolak
H3	Iklim Organisasional x Kecerdasan Emosional → Kinerja Karyawan	-0.188	3.533	0.000	Ditolak
H4	Iklim Organisasional x Komitmen Afektif → Kinerja Karyawan	0.105	2.076	0.038	Diterima

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, hipotesis pertama (H1) diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional merupakan salah satu sumber daya psikologis yang membantu karyawan Generasi Z dalam menghadapi tuntutan pekerjaan di sektor perbankan. Kemampuan mengenali, mengendalikan, dan memanfaatkan emosi secara tepat memungkinkan karyawan menjaga kualitas interaksi dengan nasabah, mengurangi konflik interpersonal, serta tetap mampu bekerja secara efektif ketika menghadapi tekanan kerja. Dengan demikian, semakin tinggi kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan, semakin besar peluang individu untuk mempertahankan maupun meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini mendukung penjelasan (Dogru, 2022) bahwa pengalaman emosional selama bekerja akan memengaruhi perilaku kerja individu sebagaimana dijelaskan dalam Affective Events Theory. Selain itu, temuan ini juga memperkuat hasil penelitian (Davaei et al., 2022) yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional membantu individu mengelola tekanan kerja secara lebih adaptif sehingga berdampak pada peningkatan efektivitas kinerja. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa kecerdasan emosional merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z pada sektor perbankan. Sebaliknya, hipotesis kedua (H2) ditolak karena komitmen afektif memiliki koefisien negatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tidak signifikkannya pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja menunjukkan bahwa keterikatan emosional terhadap organisasi belum tentu secara langsung mendorong peningkatan kinerja karyawan Generasi Z. Pada konteks penelitian ini, karyawan tetap dapat menunjukkan tingkat kinerja yang baik meskipun tingkat komitmen afektif yang dimiliki berbeda.

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pencapaian kinerja kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kemampuan individu dalam mengelola tuntutan pekerjaan maupun dukungan lingkungan organisasi. Temuan ini memberikan perspektif yang berbeda dibandingkan penelitian (Way et al., 2026) maupun (Mollah et al., 2024) yang menemukan adanya pengaruh positif komitmen afektif terhadap kinerja.

Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen afektif dan kinerja bersifat kontekstual sehingga dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi maupun karakteristik tenaga kerja Generasi Z yang menjadi objek penelitian. Pada pengujian efek moderasi, hipotesis ketiga (H3) diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasional justru memperlemah pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Temuan ini tidak menunjukkan bahwa kecerdasan emosional menjadi tidak penting, melainkan mengindikasikan bahwa ketika organisasi telah mampu menyediakan lingkungan kerja yang kondusif, dukungan organisasi dapat membantu karyawan menjalankan pekerjaannya secara efektif sehingga ketergantungan terhadap kemampuan emosional individu menjadi relatif lebih kecil. Dengan kata lain, lingkungan kerja yang baik mampu mengambil sebagian fungsi yang sebelumnya sangat bergantung pada kemampuan personal karyawan.

Dalam perspektif *Affective Events Theory*, pengalaman kerja yang positif tidak hanya berasal dari kemampuan individu mengelola emosi, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja yang membentuk pengalaman afektif sehari-hari (Dogru, 2022; Lo et al., 2024). Oleh karena itu, ketika iklim organisasional sudah mendukung, pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja menjadi tidak sekuat pada organisasi dengan iklim kerja yang kurang kondusif.

Selanjutnya, hipotesis keempat (H4) diterima. Berbeda dengan hasil moderasi pada kecerdasan emosional, penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasional justru memperkuat hubungan antara komitmen afektif dan kinerja karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi akan lebih mudah diwujudkan dalam bentuk perilaku kerja yang produktif ketika didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian, iklim organisasional berperan sebagai kondisi yang memungkinkan komitmen afektif diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja. Hasil ini sejalan dengan (Lo et al., 2024) yang menjelaskan bahwa lingkungan organisasi membentuk pengalaman afektif karyawan selama bekerja.

Ketika karyawan merasa memperoleh dukungan organisasi, komunikasi yang baik, serta suasana kerja yang positif, keterikatan emosional terhadap organisasi akan lebih mudah diwujudkan melalui peningkatan kualitas pelayanan maupun penyelesaian pekerjaan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan bukti bahwa iklim organisasional tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap perilaku kerja, tetapi juga menentukan efektivitas komitmen afektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan Generasi Z pada sektor perbankan di Kota Padang dengan iklim organisasional sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin baik kemampuan karyawan dalam mengenali, mengelola, dan memanfaatkan emosi, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Sebaliknya, komitmen afektif tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan emosional terhadap organisasi belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z tanpa adanya kondisi organisasi yang mendukung.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa iklim organisasional memoderasi hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja karyawan secara signifikan dengan arah negatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa pada organisasi yang memiliki iklim kerja sangat kondusif, kontribusi kecerdasan emosional terhadap peningkatan kinerja menjadi relatif lebih kecil karena dukungan organisasi telah membantu karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Sebaliknya, iklim organisasional memoderasi secara positif hubungan antara komitmen afektif dan kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu memperkuat pengaruh komitmen afektif terhadap peningkatan kinerja, sehingga keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi lebih mudah diwujudkan dalam bentuk perilaku kerja yang produktif. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat penerapan *Affective Events Theory* dalam menjelaskan bahwa faktor psikologis individu dan kondisi lingkungan organisasi secara bersama-sama memengaruhi perilaku kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga memberikan kontribusi empiris dengan menunjukkan bahwa peran iklim organisasional sebagai variabel moderasi tidak selalu memperkuat seluruh hubungan antarvariabel, tetapi dapat memberikan arah pengaruh yang berbeda sesuai dengan karakteristik hubungan yang diuji.

Berdasarkan temuan penelitian, organisasi perbankan disarankan untuk terus mengembangkan program peningkatan kecerdasan emosional melalui pelatihan pengelolaan emosi, komunikasi interpersonal, dan penyelesaian konflik. Selain itu, organisasi perlu membangun iklim organisasional yang kondusif melalui kepemimpinan yang suportif, komunikasi yang terbuka, sistem penghargaan yang adil, serta lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan karyawan.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepuasan kerja, *work engagement*, *psychological empowerment*, atau *perceived organizational support*, serta memperluas objek penelitian pada sektor industri lain agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih baik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan selama proses pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih disampaikan kepada dosen pembimbing atas arahan, bimbingan, serta masukan yang konstruktif selama penyusunan penelitian. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh responden yang telah bersedia meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini, serta kepada pihak perbankan di Kota Padang yang telah memberikan kesempatan dan dukungan dalam proses pengumpulan data. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

DAFTAR REFERENSI

- Albarazi, M. Z., & Handoyo, S. E. (2025). *The Influence of Job Satisfaction , Job Stress , and Burnout on Turnover Intentions of Generation Z Employees in the Jakarta Banking Sector : Mediated by Organizational Commitment*. 8(3), 365–375.
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. [https://eprints.uny.ac.id/14021/3/BAB III.pdf](https://eprints.uny.ac.id/14021/3/BAB%20III.pdf)
- Armayani, R., & Soemaryani, I. (2025). *Impact of Retention and Development on Turnover Intention among Gen Z at Bank BNI*. 13(5), 3777–3786. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i5.3903>
- Aulia, A., & Liana, L. (2025). The Effect of Emotional Intelligence, Organizational Climate, and Organizational Commitment on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 6(1), 73–87. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v6i1.1513>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.1016/j.math.2010.09.003>
- Davaei, M., Gunkel, M., Veglio, V., & Taras, V. (2022). The influence of cultural intelligence and emotional intelligence on conflict occurrence and performance in global virtual teams. *Journal of International Management*, 28(4), 100969. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100969>
- Dogru, C. (2022). *A Meta-Analysis of the Relationships Between Emotional Intelligence and Employee Outcomes*. 13(April), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.611348>
- Hair, J. F., M. Hult, G. T., Sarstedt, M., M. Ringle, C., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/9783030805197.pdf

- Hutapea, A., & Nurhayati, M. (2022). *Effect ' s Emotional Intelligence and Organizational Commitment on Employee Performance Through Work Motivation*. 1(1), 90–102.
- Julindrastuti, D., & Karyadi, I. (2025). *The Influence of Organizational Climate on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediating Variable*. 15(2), 235–242.
- Lo, Y. C., Lu, C., Chang, Y. P., & Wu, S. F. (2024). Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators. *Heliyon*, 10(2), e24130. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24130>
- Mollah, M. A., Ibrahim, Masud, A. Al, & Chowdhury, M. S. (2024). How does digital leadership boost competitive performance? The role of digital culture, affective commitment, and strategic agility. *Heliyon*, 10(23), e40839. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40839>
- Pancasati, R., Putra, A. P., Nuraisah, F., & Khalqiyah, S. (2022). *THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE , ORGANIZATIONAL CULTURE AND TEAM WORK ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE ROYALE KRAKATAU HOTEL , CILEGON*. 6(2), 56–68.
- Parker, K., & Igielnik, R. (2020). *What We Know About Gen Z So Far On the Cusp of Adulthood and Facing an Uncertain Future: What We Know About Gen Z So Far*. May, 1–9.
- Pasya, D. D., Lukito, H., & Rivai, H. A. (2022). *PENGARUH EMOTIONAL INTELLIGENCE DAN KOMITMEN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL*. 8(3), 2043–2055.
- Sabherwal, R., & Dunaway, M. M. (2026). Elevating the performance of software development teams by leveraging emotional intelligence through improved knowledge sharing. *Information and Management*, 63(2), 104290. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104290>
- Salsabila, G. A. F., & Asyari, M. (2026). *The Influence of Emotional Intelligence and Organizational Commitment on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediating Variable : A Study at Bank Syariah Indonesia Mataram Hasanudin Branch*. 2(1), 82–95.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2013-0079>
- Srimulyani, V. A., Rustiyaningsih, S., Farida, F. A., & Hermanto, Y. B. (2023). Mediation of “AKHLAK” corporate culture and affective commitment on the effect of inclusive leadership on employee performance. *Sustainable Futures*, 6(November), 100138. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2023.100138>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. ALFABETHA, cv. <https://id.welib.org/md5/3bac2b46359d8746b7c9540c68cf59ec>
- Way, A., Pahmi, & Irwan, A. (2026). *Pengaruh kecerdasan emosional, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada dinas pendidikan provinsi papua barat daya*. 15, 3659–3674. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v15i2.2309>