
EMPOWERMENT LEADERSHIP DAN CULTURAL INTELLIGENCE TERHADAP JOB FLOURISHING

Muammar Biladi¹, Assoc. Prof. Dr. Ririn Handayani, M.M.,² Prof. Dr. Adolf Bastian,
S.Pd., M.Pd.³

Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru

e-mail: ¹muammarbiladi@gmail.com, ²ririn@unilak.ac.id, ³adolf@unilak.ac.id

Abstract: *This study aims to analyze the effect of empowerment leadership on job flourishing with cultural intelligence as a mediating variable. The population of this study was 171 employees of the Riau Representative Office of the Supreme Audit Agency (BPK). The sample used was 118 people based on the table (Krejcie and Morgan, 1970). The verification analysis technique of this study was carried out using the Structural Equational Modeling (SEM) and Partial Least Square (PLS) statistical tests as analytical tools. The results showed that empowerment leadership had a positive and significant effect on job flourishing and cultural intelligence. Empowering leadership through providing trust, support, autonomy, and opportunities to participate in decision-making can improve employees' psychological well-being and develop their ability to understand and adapt to cultural diversity. In addition, cultural intelligence was proven to have a positive and significant effect on job flourishing, indicating that employees with high cross-cultural abilities tend to have better levels of work well-being. This study also found that cultural intelligence partially mediated the effect of empowerment leadership on job flourishing. These findings indicate that improving employee well-being is not only directly influenced by empowering leadership practices, but also through the development of employees' cultural competencies. Therefore, organizations need to strengthen empowering leadership practices and the development of cultural intelligence to increase employee job flourishing.*

Keywords: *empowering leadership, cultural intelligence, job flourishing*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *empowerment leadership* terhadap *job flourishing* dengan *cultural intelligence* sebagai variabel mediasi. Populasi penelitian ini adalah anggota pegawai BPK Perwakilan Riau yang berjumlah 171 orang. Sampel yang digunakan berdasarkan tabel (Krejcie dan Morgan, 1970) yaitu 118 orang. Teknik analisa verifikatif penelitian ini dilakukan dengan uji *statistic Structural Equational Modelling* (SEM) dan *Partial Least Square* (PLS) sebagai alat analisisnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowerment leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job flourishing* serta *cultural intelligence*. Kepemimpinan yang memberdayakan melalui pemberian kepercayaan, dukungan, otonomi, dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis pegawai dan mengembangkan kemampuan mereka dalam memahami serta beradaptasi dengan keberagaman budaya. Selain itu, *cultural intelligence* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job flourishing*, yang menunjukkan bahwa pegawai dengan kemampuan lintas budaya yang tinggi cenderung memiliki tingkat kesejahteraan kerja yang lebih baik. Penelitian ini juga menemukan bahwa *cultural intelligence* memediasi secara parsial pengaruh *empowerment leadership* terhadap *job flourishing*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kesejahteraan kerja pegawai tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh praktik kepemimpinan yang memberdayakan, tetapi juga melalui pengembangan kemampuan budaya yang dimiliki pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat praktik *empowerment leadership* dan pengembangan *cultural intelligence* untuk meningkatkan *job flourishing* pegawai.

Kata Kunci: empowerment leadership, cultural intelligence, job flourishing

PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik saat ini menghadapi tantangan yang semakin dinamis dan sulit diprediksi, terutama dalam lingkungan kerja berkarakter VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif dan inovatif agar tetap mampu memberikan kinerja terbaik bagi masyarakat dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif (Bennett dan Lemoine, 2014). Dalam konteks ini, praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan dan kualitas kehidupan kerja pegawai (Naim dan Ozyilmaz, 2023). Salah satu aspek penting kesejahteraan tersebut adalah kemampuan pegawai untuk meraih keseimbangan kehidupan kerja, hingga mencapai kondisi yang lebih tinggi yang dikenal sebagai job flourishing.

Job flourishing menggambarkan keadaan kesejahteraan emosional, psikologis, dan sosial yang optimal dalam lingkungan kerja (Seligman, 2011). Kondisi ini tidak hanya mencerminkan ketahanan pegawai dalam menghadapi tantangan, tetapi juga kapasitas mereka untuk berkembang dan memberikan kontribusi terbaik. Untuk mewujudkan job flourishing, diperlukan gaya kepemimpinan yang mampu memberdayakan pegawai dan memunculkan potensi terbaik mereka. Salah satu gaya kepemimpinan yang relevan dalam era VUCA adalah empowering leadership. Pemimpin yang memberdayakan memberi otonomi, dukungan, dan kepercayaan sehingga pegawai terdorong untuk lebih termotivasi secara intrinsik, lebih proaktif, dan mampu menciptakan dampak positif dalam pekerjaannya (Kim dan Beehr, 2023).

Selain mempengaruhi motivasi dan

kesejahteraan kerja, empowering leadership juga berperan besar dalam meningkatkan kecerdasan budaya (cultural intelligence) pegawai. Pemimpin yang memberdayakan mendorong individu

Untuk lebih terbuka dalam belajar, memahami, dan berinteraksi dengan berbagai latar belakang budaya yang ada di tempat kerja (Bryant dan Kazan, 2012; Li et al., 2013; Chen et al., 2012). Ketika pegawai memiliki kecerdasan budaya yang tinggi, mereka tidak hanya mampu beradaptasi secara efektif dalam lingkungan kerja yang beragam, tetapi juga dapat membangun hubungan sosial yang positif yang berdampak pada kepuasan hidup dan kesejahteraan sosial (Thomas dan Inkson, 2009). Penelitian terdahulu juga mengaitkan cultural intelligence dengan peningkatan kesejahteraan psikologis dan emosional pegawai, yang pada akhirnya memperkuat kondisi job flourishing (Berry, 1997; Ward dan Kennedy, 2001).

BPK RI sebagai lembaga negara yang memiliki peran strategis dalam mengawasi dan memeriksa pengelolaan keuangan negara, memiliki karakteristik lingkungan kerja yang kompleks. Struktur organisasi yang hierarkis, tuntutan integritas yang tinggi, tekanan pekerjaan yang besar, serta keberagaman budaya dan latar belakang pegawai menuntut adanya gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, inklusif, dan memberdayakan. Kegiatan pemeriksaan yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, baik pusat maupun daerah, juga memperkuat kebutuhan akan kecerdasan budaya pegawai untuk menjaga profesionalitas dan efektivitas kerja tim dalam setiap penugasan. Namun demikian, riset mengenai job flourishing dalam konteks organisasi pemerintah di Indonesia masih sangat terbatas. Fabricio et al. (2022) menegaskan bahwa konsep job flourishing masih kurang dieksplorasi

dalam organisasi. Bahkan terdapat kerancuan definisi dan pengukurannya yang membuat pemahaman akademik terkait fenomena ini belum mendalam (A'yunnisa et al., 2023). Studi-studi terdahulu seperti Lee et al. (2022) dan Wang et al. (2023) lebih banyak dilakukan pada sektor korporasi atau kesehatan, dan jarang menyentuh peran empowering leadership dalam memengaruhi job flourishing. Penelitian dalam konteks Indonesia seperti Permana et al. (2022) serta Putri dan Handoko (2023) juga belum secara spesifik menghubungkan empowering leadership, cultural intelligence, dan job flourishing dalam instansi pemerintah.

Dengan demikian, terdapat kesenjangan riset yang perlu dijawab, khususnya terkait pengaruh empowering leadership terhadap job flourishing dengan cultural intelligence sebagai faktor penting dalam organisasi pemerintah yang multikultural seperti BPK RI. Penelitian ini menghadirkan kebaruan dengan menelaah keterkaitan empowering leadership, cultural intelligence, dan job flourishing dalam konteks BPK RI. Hasil penelitian diharapkan tidak hanya memperkaya literatur akademik, tetapi juga memberikan wawasan praktis bagi para pemimpin dan pengambil kebijakan di sektor publik dalam merancang strategi kepemimpinan yang tanggap terhadap perubahan dan mampu meningkatkan kesejahteraan serta kinerja pegawai secara berkelanjutan.

METODE

Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah rancangan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan verifikasi. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan karakteristik populasi atau area tertentu yang sedang diteliti.

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yang bertujuan untuk mengukur fenomena sosial secara objektif dengan menggunakan data berbasis angka dan analisis statistik. Pendekatan ini didasarkan pada paradigma positivistik yang meyakini bahwa realitas sosial dapat diukur dan dijelaskan melalui variabel-variabel yang dapat diobservasi secara empiris.

2. Populasi Penelitian

Populasi merupakan seluruh objek yang akan diteliti dalam sebuah penelitian. Populasi penelitian ini adalah Pegawai BPK RI Perwakilan Riau yang berjumlah 171 orang.

3. Sampel Penelitian

Sampel adalah sebahagian dari populasi yang dijadikan objek dan sumber data serta informasi dalam penelitian yang dianggap mewakili dari suatu penelitian (Arikunto, 2013). Metode simple random sampling adalah teknik penentuan bila semua anggota populasi masuk dalam pertimbangan dan setiap anggota memiliki hak yang sama untuk dipilih sebagai subjek (Handayani, 2020: 81), dalam hal ini berjumlah 118 responden.

4. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari sumber data primer. Data primer merupakan data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti untuk menjawab masalah atau tujuan penelitian yang dilakukan oleh penelitian eksploratif, deskriptif maupun kausal dengan menggunakan metode pengumpulan data berupa survei ataupun observasi.

2. Cara Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Pengumpulan data dilakukan dengan cara penelitian lapangan (field research),

sedangkan penelitian lapangan dilakukan dengan mengajukan kuesioner secara terstruktur.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini terdiri dari tiga variabel (variabel independen: *empowerment leadership*; variabel mediasi: *cultural intelligence* dan variabel dependen: *job flourishing*)

Analisis Data

Analisis Deskriptif

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan. 4.2 penelitian (Suharsimi Arikunto, 2013:3). 4.3

Analisis Verifikasi

Analisis verifikasi adalah untuk menguji peranan *innovative work behavior* pada pengaruh *supportive work environment* terhadap kinerja pegawai. 4.4 4.4.1 4.4.2

Measurement Model

Analisa *outer* model dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel), dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya (Husein, 2015: 18).

Struktural Model

Inner model yang kadang disebut juga dengan *inner relation*, *structural model* dan *substantive theory* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*.

Pengujian Hipotesis

Secara umum metode *explanatory research* adalah pendekatan metode yang menggunakan PLS. Hal ini disebabkan pada metode ini terdapat pengujian Hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Persepsi Responden

Persepsi responden pada variabel *empowerment leadership* dapat dilihat melalui tabel berikut:

Tabel 1 Pernyataan Variabel *Empowerment Leadership*

	Jawaban Responden						Rata-Rata
	SS		S	N	TS	STS	
EL1	F 40 % 33.9%	55 46.6%	23 19.5%	0 00.0%	0 00.0%	4.14	
EL2	F 39 % 33.1%	56 47.5%	21 17.8%	2 01.7%	0 00.0%	4.12	
	Jawaban Responden						Rata-Rata
	SS		S	N	TS	STS	
EL1	F 40 % 33.9%	55 46.6%	23 19.5%	0 00.0%	0 00.0%	4.14	
EL2	F 39 % 33.1%	56 47.5%	21 17.8%	2 01.7%	0 00.0%	4.12	

Tabel 2 Pernyataan Variabel *Cultural Intelligence*

	Jawaban Responden					Rata-Rata
	SS	S	N	TS	STS	
CI1	F 60 % 50.8%	43 36.4%	15 12.7%	0 00.0%	0 00.0%	4.38

CI2	F	52	50	16	0	0	4.31
	%	44.1%	42.4%	13.6%	00.0%	00.0%	
CI3	F	53	46	19	0	0	4.29
	%	44.9%	39.0%	16.1%	00.0%	00.0%	
.....	...						
CI6	F	56	51	11	0	0	4.38
	%	47.5%	43.2%	9.3%	00.0%	00.0%	

Tabel 3 Pernyataan Variabel *Job Flourishing*

	Jawaban Responden						Rata-Rata
	SS		S	N	TS	STS	
JF1	F	54	50	14	0	0	4.34
	%	45.8%	42.4%	11.9%	00.0%	00.0%	
JF2	F	49	54	15	0	0	4.29
	%	41.5%	45.8%	12.7%	00.0%	00.0%	
JF3	F	54	49	15	0	0	4.33
	%	45.8%	41.5%	12.7%	00.0%	00.0%	
....							
JF12	F	46	52	20	0	0	4.22
	%	39.0%	44.1%	16.9%	00.0%	00.0%	

Analisis Data



Gambar 1 Diagram Jalur

Measurement Model

Tabel 4 Outer Loadings

	Cultural Intelligence	Empowerment Leadership	Job Flourishing
CI1	0,813		
CI10	0,772		
CI11	0,734		
CI12	0,789		
CI2	0,773		
CI3	0,715		
CI4	0,783		
CI5	0,870		
CI6	0,759		
CI7	0,708		
CI8	0,737		

CI9	0,830		
EL1		0,739	
EL2		0,791	
....			
EL9		0,801	
JF1			0,704
JF10			0,711
JF11			0,784
JF12			0,771
JF2			0,715
JF3			0,745
....			
JF9			0,805

Tabel 5 Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Cultural Intelligence	0,939	0,941	0,947	0,601
Empowerment Leadership	0,916	0,921	0,931	0,599
Job Flouris	0,937	0,940	0,946	0,592

hing				
------	--	--	--	--

Tabel 6 Cross Loadings

	<i>Cultural Intelligence</i>	<i>Empowerment Leadership</i>	<i>Job Flourishing</i>
CI1	0,813	0,584	0,630
CI10	0,772	0,597	0,537
CI11	0,734	0,536	0,584
CI12	0,789	0,589	0,607
CI2	0,773	0,600	0,580
....			
CI9	0,830	0,599	0,604
EL1	0,507	0,739	0,371
EL2	0,530	0,791	0,503
EL3	0,464	0,737	0,441
....			

EL9	0,445	0,801	0,465
JF1	0,669	0,649	0,704
JF10	0,467	0,227	0,711
JF11	0,626	0,471	0,784
JF12	0,590	0,512	0,771
JF2	0,643	0,543	0,715
JF3	0,682	0,509	0,745
....			
JF9	0,558	0,420	0,805

Tabel 7 R Square

	R Square	R Square Adjusted
<i>Cultural Intelligence</i>	0,485	0,481
<i>Job Flourishing</i>	0,607	0,600

Tabel 8 Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Empowerment Leadership -> Job Flourishing	0,162	0,157	0,070	2,312	0,021
Empowerment Leadership -> Cultural Intelligence	0,697	0,703	0,041	16,871	0,000
Cultural Intelligence -> Job Flourishing	0,657	0,667	0,078	8,443	0,000
Empowerment Leadership -> Cultural Intelligence -> Job Flourishing	0,458	0,469	0,065	7,096	0,000

Pembahasan

Pengaruh *Empowerment Leadership* terhadap *Job Flourishing*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa empowerment leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap job flourishing. Temuan ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (path coefficient) sebesar 0,162 dengan nilai t-statistics sebesar 2,312 dan p-values sebesar 0,021. Karena nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 dan p-values lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis yang menyatakan bahwa empowerment leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap job

flourishing dapat diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi praktik kepemimpinan yang memberdayakan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat job flourishing yang dirasakan oleh pegawai.

Pengaruh *Empowerment Leadership* terhadap *Cultural Intelligence*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa empowerment leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap cultural intelligence. Temuan ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (path coefficient) sebesar 0,697 dengan nilai t-statistics sebesar 16,871 dan p-values sebesar 0,000.

Karena nilai t-statistics jauh lebih besar dari 1,96 dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis yang menyatakan bahwa empowerment leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap cultural intelligence diterima. Nilai koefisien sebesar 0,697 menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel tergolong kuat. Dengan demikian, semakin tinggi praktik kepemimpinan yang memberdayakan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat cultural intelligence yang dimiliki pegawai.

Pengaruh Cultural Intelligence terhadap Job Flourishing

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa cultural intelligence berpengaruh positif dan signifikan terhadap job flourishing. Temuan ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (path coefficient) sebesar 0,657 dengan nilai t-statistics sebesar 8,443 dan p-values sebesar 0,000. Karena nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis yang menyatakan bahwa cultural intelligence berpengaruh positif dan signifikan terhadap job flourishing diterima. Nilai koefisien sebesar 0,657 menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel tergolong kuat. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat cultural intelligence yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat job flourishing yang mereka rasakan.

Pengaruh Tidak Langsung Empowerment Leadership terhadap Job Flourishing melalui Cultural Intelligence

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa empowerment leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap job flourishing melalui cultural intelligence. Temuan ini ditunjukkan oleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung (indirect effect) sebesar 0,458, nilai t-statistics sebesar 7,096, dan p-values sebesar 0,000. Karena nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 dan nilai p-

values lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis yang menyatakan bahwa cultural intelligence memediasi pengaruh empowerment leadership terhadap job flourishing diterima.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada penelitian ini, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Empowerment leadership memiliki peran penting dalam meningkatkan job flourishing pegawai. Kepemimpinan yang memberdayakan, yang diwujudkan melalui pemberian kepercayaan, dukungan, otonomi, serta kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, terbukti mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis pegawai di tempat kerja. Pegawai yang merasakan praktik empowerment leadership yang tinggi cenderung lebih antusias dalam bekerja, memiliki emosi positif, merasakan makna kerja yang lebih kuat, serta mampu mengembangkan potensi dirinya secara optimal. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung terciptanya job flourishing.
2. Empowerment leadership juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap cultural intelligence. Pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, dukungan, kepercayaan, serta kebebasan dalam bekerja mampu mendorong pegawai untuk lebih memahami keberagaman budaya, meningkatkan motivasi berinteraksi dengan individu dari latar belakang yang berbeda, serta mengembangkan kemampuan adaptasi dan komunikasi lintas budaya. Dengan demikian,

praktik empowerment leadership tidak hanya meningkatkan kinerja dan keterlibatan pegawai, tetapi juga berkontribusi dalam membentuk kemampuan budaya yang dibutuhkan dalam lingkungan kerja yang semakin beragam.

3. Cultural intelligence berpengaruh positif dan signifikan terhadap job flourishing. Pegawai yang memiliki kemampuan memahami, menyesuaikan diri, dan berkomunikasi secara efektif dalam lingkungan multikultural cenderung memiliki tingkat kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi. Kemampuan tersebut membantu pegawai membangun hubungan sosial yang positif, mengurangi konflik interpersonal, meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, serta menemukan makna yang lebih besar dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, cultural intelligence menjadi salah satu faktor penting yang mendukung terciptanya kondisi job flourishing dalam organisasi.
4. Cultural intelligence mampu memediasi pengaruh empowerment leadership terhadap job flourishing. Peran mediasi yang bersifat parsial menunjukkan bahwa sebagian pengaruh empowerment leadership terhadap job flourishing disalurkan melalui peningkatan cultural intelligence. Bahkan, besarnya pengaruh tidak langsung melalui cultural intelligence lebih besar dibandingkan pengaruh langsung empowerment leadership terhadap job flourishing. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan kepemimpinan yang memberdayakan dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis pegawai sangat bergantung pada kemampuannya dalam mengembangkan cultural intelligence. Dengan demikian, organisasi yang ingin meningkatkan job flourishing pegawai perlu memperkuat praktik empowerment leadership sekaligus mendorong

pengembangan cultural intelligence sebagai kompetensi strategis dalam menghadapi lingkungan kerja yang semakin beragam dan dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- A'yunnisa, R. N., Carminati, L., & Wilderom, C. P. M. (2023). Job flourishing research: A systematic literature review. *Current Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04618-w>
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- Beck, A. T., & Haigh, E. A. P. (2014). Advances in cognitive theory and therapy: The generic cognitive model. *Annual Review of Clinical Psychology*, 10(1), 1–24. <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-032813-153734>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bryant, A., & Kazan, A. L. (2012). *Self-leadership: How to become a more successful, efficient, and effective leader from the inside out*. McGraw-Hill.
- Chen, X.-P., Liu, D., & Portnoy, R. (2012). A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: Evidence from U.S. real estate firms. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 93–106.

- <https://doi.org/10.1037/a0024697>
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35(2), 265–293. I
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Joubert, Y. T. (2017). Workplace diversity in South Africa: Its qualities and management. *Journal of Psychology in Africa*, 27(4), 303–309. Africa, 27(
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Livmore, D. (2015). *Leading with cultural intelligence: The real secret to success* (2nd ed.). American Management Association.
- Lone, M. A., Wani, N., & Boys, K. D. C. (2015). Cultural intelligence as a predictor of acculturative stress and psychological well-being among college students. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 41(1), 86–94.
- Permana, A., Supriyadi, T., & Widodo, A. (2022). Cross-cultural interaction and team performance: A study in Indonesian manufacturing companies. *International Journal of Business and Management Studies*.
- Putri, N., & Handoko, H. (2023). Cultural intelligence and employee performance in the service sector: An empirical study. *Asian Journal of Management Research*.
- Rautenbach, D., & Rothmann, S. (2017). Psychometric validation of the flourishing-at-work scale short form (FWS-SF): Results and implications of a South African study. *Journal of Psychology in Africa*, 27(4), 303–309. <https://doi.org/10.1080/14330237.2017.1372011>
- Schalk, R., & van der Linden, K. (2012). The influence of cultural intelligence of the supervisor and the cultural similarity between supervisor and employee on employee engagement. *Management Today*, 29(1), 63–66.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2009). *Cultural intelligence: Living and working globally*. Berrett-Koehler.
- Van Dyne, L., & Ang, S. (2016). *Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world*. Routledge.
- Wang, X., Chen, Y., Huang, S., & Li, J. (2023). Cultural intelligence as a mediator between transformational leadership and job flourishing. *Journal of Leadership and Organizational Studies*.