Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
5 (2) 2025, Page: 18928-18936

# Integrasi Kecerdasan Digital dan Emosional dalam Kepemimpinan Pendidikan Tinggi: Kajian Sistematik Menuju Universitas 5.0

Ismail Nasar[1], I GdeWawan Sudatha [2], I Kadek Suartama[3], Made Hery Santosa[4], Fabianus Bosco[5]
[1,5] Unika Santu Paulus Ruteng, [2,3,4] Pascasarjana Undiksha
Corresponding Author: Ismail Nasar, e-mail: nasarismail8@gmail.com

Published: Agust , 2025

## ABSTRACT

Digital transformation in higher education necessitates a leadership model that is both responsive to technological advancements and attuned to the emotional dynamics within institutions

The study purpose was to investigate the integration of digital leadership and emotional intelligence (EI) in the context of higher education through a Systematic Literature Review (SLR) approach. The study aimed to identify how the synergy between digital competencies and emotional sensitivity can enhance institutional leadership during digital transformation.

Materials and methods. The SLR methodology involved a comprehensive search and selection process across major academic databases, applying inclusion criteria focused on relevance, recency, and methodological rigor. Articles were then thematically analyzed to identify recurring patterns and conceptual intersections between digital leadership and emotional intelligence in educational leadership contexts.

Results: The analysis revealed four dominant themes: (1) leadership dynamics in the era of university 5.0, (2) the impact of digital leadership on transformation effectiveness, (3) the role of emotional intelligence in educational leadership, and (4) the synergy between digitalization and emotional values. These findings indicate that leadership models combining digital competencies and emotional intelligence enhance institutional collaboration, communication, and readiness for continuous change.

Conclusions. Although research integrating digital leadership with emotional intelligence remains limited, current empirical evidence underscores the value of humanistic and adaptive leadership in navigating digital transformation. The study advocates for a comprehensive leadership framework in higher education that balances technological literacy with emotional acuity to foster inclusive, resilient, and sustainable academic institutions

Keywords: digital leadership, emotional intelligence, higher education, University 5.0, educational transformation.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

## PENDAHULUAN

Perkembangan pesat teknologi digital telah mendorong lahirnya paradigma Universitas 5.0, yang menuntut pemimpin pendidikan tinggi untuk merespons kompleksitas tantangan dengan pendekatan yang integratif. Peran kepemimpinan kini tidak hanya terbatas pada aspek manajerial, tetapi juga mencakup penguasaan teknologi mutakhir dan kecakapan interpersonal untuk menciptakan lingkungan kerja kolaboratif. Transformasi digital menempatkan literasi teknologi dan kecerdasan emosional (KE) sebagai dua kompetensi krusial yang harus dimiliki oleh pemimpin agar mampu mendorong inovasi berkelanjutan dan meningkatkan kelincahan institusi pendidikan (Acebuche, 2024; Ali et al., 2018; Li et al., 2024; Vistorte et al., 2024)

Sejalan dengan meningkatnya tekanan digitalisasi, KE menjadi fondasi penting dalam membangun komunikasi konstruktif dan hubungan sosial yang harmonis (Goleman, 2011, 2006)

mengidentifikasi empat dimensi utama KE: kesadaran diri, pengelolaan diri, kesadaran sosial, dan manajemen hubungan yang semuanya mendukung pengambilan keputusan etis dan resolusi konflik yang adaptif. Dalam konteks pendidikan tinggi, KE memungkinkan pemimpin merespons dinamika organisasi secara reflektif dan inklusif. (Peciuliauskiene, 2021; Sasmito et al., 2023) menemukan bahwa dimensi Use of Emotion dalam KE berkorelasi signifikan dengan gaya kepemimpinan transformasional, yang terbukti efektif dalam memfasilitasi inovasi dan perubahan.

Dalam lanskap yang lebih luas, KE berfungsi sebagai mediator penting dalam memperkuat efektivitas kepemimpinan digital dan mendukung keberlanjutan kinerja organisasi (Khan et al., 2014; Lee et al., 2022; Mahmood et al., 2024; Todorova, 2024). Integrasi antara literasi teknologi dan KE memperkaya kapasitas kepemimpinan dan membentuk fondasi strategis bagi terciptanya ekosistem pendidikan yang inklusif, adaptif, dan inovatif. Pemimpin yang mampu mengelola kompleksitas teknologi sambil menunjukkan kepekaan emosional memiliki peluang lebih besar untuk menavigasi perubahan, mendorong kolaborasi lintas disiplin, dan memfasilitasi inovasi kelembagaan.

Penelitian ini merespons kebutuhan mendesak akan model kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan Universitas 5.0, di mana digitalisasi dan kecerdasan buatan menjadi pendorong utama transformasi institusi. Meskipun studi (Gering et al., 2025; Gunasekara N. Asanka; Turner, 2022; Mesiono; wasiyem; Zakiah et al., 2024; Vistorte et al., 2024) menekankan pentingnya strategi institusional dalam menghadapi disrupsi digital, dimensi psikososial seperti KE belum banyak dieksplorasi. Di sinilah kontribusi orisinal studi ini: menempatkan KE sebagai elemen strategis dalam mengelola transisi digital yang inklusif dan berkelanjutan.

Sebagai contoh (Gunasekara N. Asanka; Turner, 2022; Hadi et al., 2024; Lee et al., 2022) menunjukkan bahwa KE berkontribusi pada kepercayaan dan kinerja tim, dimediasi oleh kepemimpinan transformasional. Namun, kaitan langsung antara KE dan literasi digital masih jarang dibahas. (Religia et al., 2024) juga menekankan bahwa kepemimpinan digital tanpa pendekatan humanistik justru dapat menghambat kesiapan institusi dalam menghadapi perubahan. Kedua temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang menggabungkan dimensi digital dan emosional menjadi kebutuhan strategis dalam menjawab kompleksitas sistemik era Universitas 5.0.

Dengan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dan fokus pada konteks Indonesia, studi ini bertujuan merumuskan model kepemimpinan pendidikan yang mengintegrasikan literasi teknologi dan kecerdasan emosional. Model ini diharapkan mampu membentuk ekosistem kelembagaan yang responsif terhadap inovasi teknologi, sekaligus berlandaskan nilai-nilai humanistik dan kolaboratif. Penelitian ini berkontribusi secara konseptual dan praktis dalam mendukung tata kelola pendidikan tinggi yang adaptif di tengah percepatan transformasi digital.

## METODE PENELITIAN

*Study participants*

Study Participants This study did not involve human subjects. The participants in this research are represented by 32 peer-reviewed journal articles selected through a systematic screening process. These articles provided the empirical and conceptual basis for analyzing the integration of digital leadership and emotional intelligence in higher education

*Study organization*

The research adopted a Systematic Literature Review (SLR) methodology based on the PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) protocol to ensure a structured, transparent, and evidence-based approach. The PRISMA framework comprises four core phases: identification, screening, eligibility assessment, and inclusion, supporting both methodological rigor and reproducibility. The study focused on academic literature explicitly discussing the interaction between digital leadership and emotional intelligence within the scope of higher education, especially in the context of University 5.0. Literature searches were conducted across three major databases: Scopus, Web of Science, and Google Scholar. These were chosen for their comprehensive indexing and credibility in academic publishing.

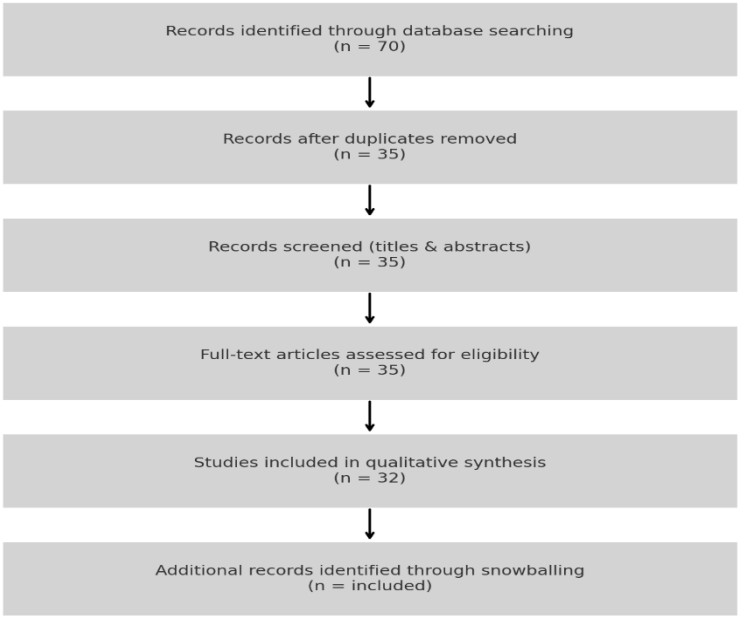
Search strategies employed combinations of keywords including "digital leadership" AND "emotional intelligence" AND "higher education" AND ("University 5.0" OR "digital transformation" OR "artificial intelligence"). Only peer-reviewed articles written in English and published between 2015 and 2024 were included. Additionally, snowballing was applied to reference lists of relevant studies to broaden the review's scope.

A total of 70 articles were initially identified. After removing duplicates, 35 records were screened based on titles and abstracts. Full-text assessments led to the inclusion of 32 articles that met all predefined criteria. Each step was documented through a PRISMA Flow Diagram to uphold transparency and methodological integrity.

*Statistical analysis*

Thematic analysis was employed to synthesize qualitative findings from the selected studies. Coding techniques were applied to extract recurring themes, categorize them into four core dimensions, and map the conceptual overlaps between digital leadership and emotional intelligence. Descriptive statistics were used to detail the screening process and illustrate inclusion rates. Visual representations, including a PRISMA diagram, were developed to enhance clarity and methodological traceability.

Tabel 1. The selection process was visualized using a flow diagram to demonstrate transparency and methodological structure.




## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pendekatan Systematic Literature Review (SLR) yang diterapkan dalam studi ini menghasilkan 32 artikel yang secara substansial membahas kepemimpinan pendidikan, kecerdasan emosional (KE), dan digitalisasi dalam konteks pendidikan tinggi. Seluruh artikel dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi fokus utama, pola konseptual, dan kesenjangan literatur yang relevan. Dari analisis tersebut, muncul empat tema utama: (1) dinamika kepemimpinan di era Universitas 5.0, (2) kontribusi kepemimpinan digital terhadap efektivitas transformasi, (3) peran KE dalam kepemimpinan pendidikan, dan (4) sinergi antara KE dan kepemimpinan digital.

### Dinamika Kepemimpinan di Era Universitas 5.0

Universitas 5.0 menekankan peran teknologi dan nilai-nilai kemanusiaan secara bersamaan, sehingga menuntut model kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi pada keseimbangan antara inovasi digital dan sensitivitas emosional. (Azis et al., 2025; Gering et al., 2025) menyoroti pentingnya strategi kepemimpinan dalam mengelola adopsi kecerdasan buatan (AI), namun literatur yang mengintegrasikan aspek afektif dalam kepemimpinan digital masih terbatas. Penelitian di Indonesia (Nasar et al., 2025; Rahmi et al., 2025; Walela et al., 2025); menunjukkan bahwa resistensi terhadap teknologi sering kali dipicu oleh kurangnya dukungan emosional dari pemimpin. Hal ini menekankan urgensi pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya teknis, tetapi juga humanistik.

### Kepemimpinan Digital dan Efektivitas Transformasi

Kepemimpinan digital terbukti memainkan peran strategis dalam mendukung adopsi teknologi dan peningkatan performa organisasi (Nakash & Bolisani, 2025). Namun, pendekatan teknokratis tanpa perhatian terhadap dimensi emosional dapat menimbulkan hambatan adaptasi. Studi (Andriani et al., 2022) serta (Paais & Pattiruhu, 2020) menggarisbawahi pentingnya motivasi,

komunikasi, dan dukungan afektif dalam membangun komitmen kolektif. Konsep platform leadership (Shie et al., 2025) menambahkan perspektif kepemimpinan berbasis kepercayaan dan pemberdayaan, sedangkan (Sposato & Dittmar, 2025) menekankan bahwa empati adalah kunci dalam memaksimalkan teknologi seperti AI untuk pengembangan kapasitas tim.

Peran Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan Pendidikan

Dari 32 artikel yang dianalisis, tujuh di antaranya secara eksplisit menempatkan KE sebagai komponen utama dalam menciptakan komunikasi efektif, budaya kolaboratif, dan penyelesaian konflik yang adaptif. Studi (Kiishi, 2024; Lee et al., 2022; Peciuliauskiene, 2021a) menunjukkan bahwa dimensi empati, regulasi emosi, dan kesadaran diri merupakan determinan penting dari efektivitas kepemimpinan transformasional. (Cahya Febrina et al., 2021; Tantaru et al., 2021) memperkuat temuan ini dengan menekankan kontribusi KE terhadap produktivitas organisasi dan kesehatan iklim kerja. Dalam konteks teknologi, (Vistorte et al., 2024) menunjukkan bahwa data emosional dapat digunakan untuk mendesain proses pembelajaran yang lebih empatik melalui teknologi pengenalan wajah dan machine learning

Sinergi KE dan Kepemimpinan Digital

Integrasi antara KE dan kepemimpinan digital masih merupakan area eksplorasi yang terbatas, namun semakin diakui sebagai pendekatan strategis dalam transformasi pendidikan. Hanya sembilan artikel yang secara eksplisit membahas tema ini, namun seluruhnya menegaskan pentingnya empati dan komunikasi dalam mendukung digitalisasi yang inklusif (Çayak & Eskici, 2021; Religia et al., 2024). Konsep digital emotional intelligence (dEI) oleh (Audrin & Audrin, 2023) memperluas pemahaman bahwa KE mendukung interaksi digital yang etis dan bermakna. Kajian lokal oleh Ali (2024) menunjukkan pengaruh KE terhadap performa dosen, sementara (Orgel et al., 2025; Zhao et al., 2025) menekankan pentingnya dukungan emosional dalam situasi krisis. (; (Li et al., 2024; Twumasi et al., 2025) juga menunjukkan bahwa KE memperkuat keterlibatan kerja dalam ruang digital.

Secara keseluruhan, hasil ini menggarisbawahi bahwa keberhasilan transformasi pendidikan tidak hanya ditentukan oleh penguasaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam memahami, mengelola, dan merespons dinamika emosional dalam organisasi. Kepemimpinan yang menggabungkan literasi digital dan kecerdasan emosional menjadi prasyarat untuk menciptakan institusi pendidikan yang inklusif, kolaboratif, dan siap menghadapi perubahan.

## KESIMPULAN

Transformasi digital dalam pendidikan tinggi telah membawa perubahan mendasar menuju paradigma Universitas 5.0, yang menuntut pemimpin tidak hanya menguasai teknologi, tetapi juga memiliki kepekaan terhadap dinamika emosional organisasi. Studi ini menunjukkan bahwa integrasi

antara kepemimpinan digital dan kecerdasan emosional (KE) menjadi faktor kunci dalam menciptakan institusi pendidikan yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan.

Dari hasil sintesis literatur, ditemukan empat temuan utama. Pertama, pemimpin di era Universitas 5.0 dituntut untuk memiliki kapasitas teknologis sekaligus kemampuan membangun relasi emosional dengan berbagai pemangku kepentingan. Kedua, keberhasilan kepemimpinan digital tidak hanya bergantung pada penguasaan sistem dan strategi, tetapi juga pada pendekatan humanistik untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan. Ketiga, KE terbukti memainkan peran penting dalam memperkuat komunikasi, menyelesaikan konflik, serta membentuk budaya kerja yang kolaboratif dan sehat. Keempat, meskipun literatur mengenai integrasi digital dan emosional masih terbatas, sinergi antara keduanya semakin diakui sebagai fondasi strategis dalam menghadapi kompleksitas sistem pendidikan modern.

Implikasi praktis dari temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan model kepemimpinan yang menggabungkan literasi teknologi dengan kepekaan emosional sangat diperlukan dalam merancang transformasi kelembagaan yang tidak hanya canggih secara teknis, tetapi juga bermakna secara sosial. Pemimpin masa depan perlu dipersiapkan dengan kompetensi ganda digital dan emosional agar mampu menciptakan perubahan yang transformatif dan berkelanjutan.

Oleh karena itu, direkomendasikan agar:

a. Lembaga pendidikan tinggi mengintegrasikan pelatihan kecerdasan emosional ke dalam program pengembangan kepemimpinan digital.

b. Para pemangku kebijakan merancang strategi kelembagaan yang mendorong penerapan kepemimpinan humanistik berbasis teknologi.

c. Peneliti selanjutnya mengeksplorasi efektivitas model integratif ini melalui pendekatan empiris, seperti studi kasus atau metode campuran, dalam konteks institusi dan budaya yang beragam.

## DAFTAR PUSTAKA

Acebuche, A. C. (2024). DIGITAL LEADERSHIP TOWARDS EFFECTIVE SCHOOL MANAGEMENT: A SYSTEMATIC REVIEW. Psych Educ, 2024(2), 2024–1446. https://doi.org/10.5281/zenodo.10451815

Ali, M., Sukoco, B. M., & Suaedi, F. (2018). Effect of Emotional Intelligence, Commitment, and Motivation Towards Lecturer Performance. (International Journal Of Entrepreneurship And Business Development. https://doi.org/https://doi.org/10.29138/ijebd.v1i2.565

Andriani, R., Hasyim, Dewi, R., Tantri, A., & Nurkadri. (2022). Educational Leadership in the Digital Age Leadership Education in the Digital Age. Journal Coaching Education Sports, 3(2), 125–130. https://doi.org/10.31599/jces.v3i2.1154

Audrin, C., & Audrin, B. (2023). More than just emotional intelligence online: introducing "digital emotional intelligence." Frontiers. https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1154355

Azis, H., Rahmi, W., Nasar, I., & Bito, G. (2025, May 12). Educating for Sustainability: The Impact of ICT on Promoting Sustainable Development Goals in Education. https://doi.org/10.4108/eai.13-12-2024.2355552

Cahya Febrina, S., Astuti, W., & Triatmanto, B. (2021). The Impact of Organizational Culture and Emotional Intelligence on Employee Performance: An Empirical Study from Indonesia. Journal of Asian Finance, 8(11), 285–0296. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no11.0285

Bayak, S., & Eskici, M. (2021). The Mediating Role of Emotional Intelligence in the Relationship Between School Principals' Sustainable Leadership Behaviors and Diversity Management Skills. Frontiers in Psychology, 12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.774388

Gering, Z., Feher, K., Harmat, V., & Tamassy, R. (2025). Strategic organisational responses to generative AI-driven digital transformation in leading higher education institutions. International Journal of Organizational Analysis, 33(12), 132–152. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2024-4850

Goleman, D. (2011). Leadership The Power of Emotional Intellegence (1st ed.). More Than Sound LLC.

Goleman, Daniel. (2006). Emotional intelligence (10th ed.). Bantam Books.

Gunasekara N. Asanka; Turner, K. F. Y. C. S. C. (2022). Impact of lecturers' emotional intelligence on students' learning and engagement in remote learning spaces_ A cross-cultural study. Australasian Journal of Educational Technology,. https://doi.org/https://doi.org/10.14742/ajet.7848

Hadi, S., Setiawati, L., Kirana, K. C., Lada, S. Bin, & Rahmawati, C. H. T. (2024). The Effect of Digital Leadership and Organizational Support on Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Emotional Intelligence. Quality - Access to Success, 25(199), 74–83. https://doi.org/10.47750/QAS/25.199.09

Khan, M. I., Awan, U., Yasir, M., Mohamad, N. A. Bin, Shah, S. H. A., Qureshi, M. I., & Zaman, K. (2014). Transformational leadership, emotional intelligence and organizational commitment: Pakistan's services sector. Argumenta Oeconomica, 33(2), 67–92. https://doi.org/10.15611/aoe.2014.2.04

Kiishi, V. D. (2024). The Role of Emotional Intelligence in Effective Leadership and Its Impact on Team Performance: A Study of the University of Ibadan, Nigeria. International Journal of Business and Management Review, 12(2), 75–138. https://doi.org/10.37745/ijbmr.2013/vol12n275138

Lee, C. C., Li, Y. S., Yeh, W. C., & Yu, Z. (2022). The Effects of Leader Emotional Intelligence, Leadership Styles, Organizational Commitment, and Trust on Job Performance in the Real

Estate Brokerage Industry. Frontiers in Psychology, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.881725

Li, Z., Yang, C., Yang, Z., & Zhao, Y. (2024). The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement. Frontiers in Psychology, 15. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1368442

Mahmood, G., Khakwani, M. S., Zafar, A., & Abbas, Z. (2024). Impact of Digital Transformation and AI through Fostering Digital Leadership Excellence: A Focus on Sustainable Organizational Performance. Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies, 10(1). https://doi.org/10.26710/jafee.v10i1.2925

Mesiono; wasiyem; Zakiah, N., Fahrezi, M., Nursikah, I., & Taufiq Azhari, M. (2024). Dinamika Kepemimpinan Perguruan Tinggi: Tantangan dan Strategi Manajemen untuk Menanggapi Perubahan Cepat di Era Globalisasi. JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan). https://doi.org/https://doi.org/10.54371/jiip.v7i3.3789

Nakash, M., & Bolisani, E. (2025). The transformative impact of AI on knowledge management processes. Business Process Management Journal, 31(8), 124–147. https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2024-1137

Nasar, I., Walela, A., & Azis, H. (2025, May 12). Digital Literacy Development Among University Students: Preparing for The Challenges of Disruptive 5.0 Innovation in Education. https://doi.org/10.4108/eai.13-12-2024.2355538

Orgel, J., Madhurapantula, R. S., Jagannathan, N., & Moller, A. (2025). The Empowerment Leadership and Mentorship (ELM) program: enhancing academic performance and retention through social-emotional learning and peer mentorship. Journal of Leadership Education. https://doi.org/10.1108/jole-01-2025-0012

Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(8), 577–588. https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577

Peciuliauskiene, P. (2021a). EMOTIONAL INTELLIGENCE AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF GYMNASIUM TEACHERS. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the International Scientific Conference. https://doi.org/https://doi.org/10.17770/sie2021vol2.6194

Peciuliauskiene, P. (2021b). EMOTIONAL INTELLIGENCE AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF GYMNASIUM TEACHERS'. SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION Proceedings of the International Scientific Conference. Volume II, May 28th-29th, 2021. 457-467. https://doi.org/https://doi.org/10.17770/sie2021vol2.6194

Rahmi, W., Azis, H., Nasar, I., & Setiawi, A. (2025, May 12). Challenges and Solutions in the Development of Educational Technology in Indonesia. https://doi.org/10.4108/eai.13-12-2024.2355548

Religia, Y., Ramawati, Y., Firdausi, A. S. M., & Nainggolan, D. S. (2024). Exploring digital leadership - TOE framework in CRM adoption by SMEs in developing countries. RAUSP Management Journal, 60(1), 52–68. https://doi.org/10.1108/RAUSP-09-2024-0187

Sasmito, Y. P., Ratnasari, S. L., Susanti, E. N., Desi, V. T., Sutjahjo, G., Winarso, W., Eka, K., Dewi, S., & Maileni, D. A. (2023). THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, WORK DISCIPLINE, MOTIVATION, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND EMOTIONAL INTELLIGENCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE OFFICE BATAM CITY LAND. Dimensi, 12, 821–838. https://doi.org/https://doi.org/10.33373/dms.v12i3.5858

Shie, A. J., Xu, E. M., Li, H., Yang, G., & Huang, Y. F. (2025). The impact of platform leadership on employee deviant innovation in digital transformation enterprises. Scientific Reports, 15(1). https://doi.org/10.1038/s41598-025-86208-3

Sposato, M., & Dittmar, E. C. (2025). The AI-powered future of digital transformation: enhancing organizations and leadership development. Journal of Work-Applied Management. https://doi.org/10.1108/JWAM-02-2025-0039

Tantaru, O., Mesesan Schmitz, L., & Moasa, H. (2021). THE IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON ORGANIZATIONAL CLIMATE. SERIES VII - SOCIAL SCIENCES AND LAW, 14(63)(1), 89–100. https://doi.org/10.31926/but.ssl.2021.14.63.1.9

Todorova, A. (2024). Examining emotional intelligence evolution with age: insights from Bulgarian digital entrepreneurs of different generations. IIMT Journal of Management, 1(1), 5–23. https://doi.org/10.1108/iimtjm-12-2023-0075

Twumasi, E., Adu, I. N., Kyei-Frimpong, M., & Sowah, N. (2025). Organisational culture and employee creativity: do emotional intelligence and employee self-efficacy matter? Journal of Humanities and Applied Social Sciences. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JHASS-01-2025-0019

Vistorte, A. O. R., Deroncele-Acosta, A., Ayala, J. L. M., Barrasa, A., Lypez-Granero, C., & Martн Gonzбlez, M. (2024). Integrating artificial intelligence to assess emotions in learning environments: a systematic literature review. In Frontiers in Psychology (Vol. 15). Frontiers Media SA. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1387089

Walela, A., Nasar, I., & Rahmi, W. (2025). Mobile Learning as a Solution for Access to Education for Universities in Indonesia: Challenges and Implementation Strategies. https://doi.org/10.4108/eai.13-12-2024.2355564

Zhao, Y., Sбnchez-Gymez, M. C., Pinto-Llorente, A. M., & Sбnchez Prieto, R. (2025). Adapting to crisis and unveiling the digital shift: a systematic literature review of digital competence in education related to COVID-19. Frontiers in Education, 10. https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1541475