

Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja: Studi pada Karyawan Generasi Z di Sektor Startup

Felice Angela¹ Sandi Kartasasmita²

Fakultas Psikologi, Universitas Tarumanagara, Indonesia^{1,2}

Email: felice.705220212@stu.untar.ac.id¹ sandik@fpsi.untar.ac.id²

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran Kecerdasan Emosional (EQ) terhadap Kepuasan Kerja (JK) pada angkatan kerja Generasi Z, khususnya yang bekerja di perusahaan startup yang dikenal dinamis dan menantang. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan dari 252 karyawan Generasi Z yang tersebar di berbagai startup melalui instrumen Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test (SSEIT) dan Job Satisfaction Survey (JSS). Analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat Kepuasan Kerja yang cenderung tinggi (Mean JSS = 4.6321) dan Kecerdasan Emosional yang baik (Mean SSEIT = 3.3906). Hasil uji regresi linear sederhana menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional berperan signifikan dan positif dalam memprediksi Kepuasan Kerja ($p < 0.05$). Nilai Koefisien Determinasi (R^2) sebesar 0.597 mengindikasikan bahwa 59.7% dari variasi Kepuasan Kerja secara substansial dijelaskan oleh Kecerdasan Emosional. Semakin tinggi kemampuan Gen Z dalam mengelola dan memanfaatkan emosi mereka, semakin tinggi pula tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Temuan ini mengimplikasikan bahwa perusahaan startup perlu memprioritaskan pengembangan soft skill, terutama pelatihan Kecerdasan Emosional, sebagai strategi retensi kunci untuk memastikan kesejahteraan psikologis dan produktivitas karyawan Generasi Z.

Kata Kunci: Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja, Generasi Z, Startup

Abstract

This research aims to examine the role of Emotional Intelligence (EQ) on Job Satisfaction (JS) among the Generation Z (Gen Z) workforce, specifically those employed in the challenging and dynamic startup environment. Employing a quantitative approach, data were collected from 252 Gen Z employees across various startups using the Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test (SSEIT) and the Job Satisfaction Survey (JSS). Descriptive statistics analysis revealed that respondents generally exhibited a high level of Job Satisfaction (Mean JSS = 4.6321) and good Emotional Intelligence (Mean SSEIT = 3.3906). The main finding from the simple linear regression analysis showed that Emotional Intelligence plays a significant and positive role in predicting Job Satisfaction ($p < 0.05$). The Coefficient of Determination (R^2) value of 0.597 indicates that 59.7% of the variance in Job Satisfaction is substantially explained by Emotional Intelligence. The implication is that a higher EQ among Gen Z employees leads to a higher degree of job satisfaction. This finding suggests that startup companies should prioritize the development of soft skills, especially Emotional Intelligence training, as a key retention strategy to ensure the psychological well-being and productivity of their Generation Z workforce.

Keywords: Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Generation Z, Startup



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara dengan jumlah penduduk terbesar keempat di dunia, di mana besarnya jumlah penduduk ini menjadi potensi sumber daya manusia (SDM) yang sangat penting untuk mendorong pembangunan nasional dan memperkuat daya saing bangsa di kancah global (Badan Pusat Statistik, 2024). Salah satu kondisi demografis krusial yang saat ini dialami Indonesia adalah bonus demografi, dimana proporsi penduduk usia produktif diproyeksikan mencapai puncaknya pada dekade 2030-2040 (Suyono & Suyatno, 2019).

Fenomena ini diyakini sebagai peluang emas untuk meningkatkan produktivitas nasional dan mempercepat pembangunan di berbagai sektor. Sejalan dengan hal tersebut, pemerintah Indonesia tengah mempersiapkan diri menyongsong Visi Generasi Emas 2045, yaitu tonggak 100 tahun kemerdekaan, dengan harapan Indonesia menjadi negara maju yang mandiri, adil, dan makmur. Visi strategis ini sangat bergantung pada keberhasilan dalam membangun dan mengembangkan potensi generasi muda, yang menjadi fondasi utama bagi empat pilar pembangunan nasional, termasuk pembangunan manusia dan penguasaan IPTEK (Kementerian Komunikasi dan Informatika RI, 2024).

Meskipun memiliki potensi demografi yang besar, tantangan pembangunan manusia di Indonesia masih terlihat nyata, terutama dalam aspek kualitas dan daya saing SDM yang masih rendah dibandingkan negara lain. Hal ini ditunjukkan oleh laporan terbaru *Human Development Index* (HDI) Indonesia yang meskipun berada dalam kategori "tinggi" (0.728), posisinya masih tertinggal jauh dari negara-negara ASEAN seperti Singapura dan Malaysia (United Nations Development Programme, 2024). Secara fundamental, tantangan ini diperkuat oleh nilai *Human Capital Index* (HCI) Indonesia yang berada pada angka 0,54, mengindikasikan bahwa produktivitas masa depan generasi muda hanya mencapai 54% dari potensi maksimal (World Bank, 2023). Dalam konteks pasar tenaga kerja, tantangan ini tercermin dalam tingginya tingkat *turnover* karyawan, yang secara nasional rata-rata mencapai 15.2% per tahun pada tahun 2024 (Hallokim, 2025). Fenomena ini menjadi semakin tajam pada segmen Generasi Z (Gen Z) yang cenderung memiliki tingkat *turnover* lebih tinggi karena mencari makna kerja dan kepuasan diri, bukan sekadar stabilitas (Jobstreet, 2023).

Fenomena *turnover* yang didorong oleh ketidakpuasan kerja ini sangat kentara dalam konteks perusahaan startup di Indonesia, dimana tingkat *turnover* bahkan mencapai rata-rata 20–30% per tahun (Jobstreet, 2023). Tingginya angka ini disebabkan oleh kombinasi lingkungan kerja yang cepat, ketidakpastian organisasi, beban kerja yang berat, dan jam kerja panjang (Rohendra, 2024; Suta Wijaya, 2023). Situasi ini semakin problematis karena mayoritas tenaga kerja startup saat ini berasal dari Generasi Z (Zurich, 2023). Karakteristik Gen Z yang mengutamakan *purpose*, *autonomy*, *work-life balance*, dan pengembangan diri yang cepat (Twenge, 2018; Putri & Hidayat, 2021) sering kali berbenturan dengan realita di startup, sehingga memicu *psychological distress* dan *turnover intention* (Priyashantha et al., 2023). Oleh karena itu, kepuasan kerja (*job satisfaction*) menempati posisi sentral sebagai variabel kunci yang menentukan retensi karyawan. Kepuasan kerja, didefinisikan sebagai perasaan positif seseorang yang berasal dari penilaian terhadap kondisi pekerjaannya (Locke, 1976), menjadi aspek fundamental dalam menekan *turnover* dan meningkatkan komitmen organisasi (Judge et al., 2001; Febriana & Lestari, 2023). Ketika berbagai dimensi kepuasan seperti gaji, promosi, atasan, komunikasi, dan lainnya (Spector, 1997) tidak terpenuhi, munculnya *turnover intention* menjadi tak terhindarkan. Situasi ini membuka ruang untuk mengkaji faktor psikologis yang mampu memoderasi tekanan kerja dan mempertahankan kepuasan kerja, yaitu kecerdasan emosional.

Kecerdasan emosional (EQ) merupakan salah satu kompetensi penting yang berfungsi membantu individu dalam mengelola emosi, menjalin hubungan kerja yang sehat, dan beradaptasi terhadap tekanan secara adaptif. Menurut Salovey dan Mayer (1990), EQ mencakup empat dimensi utama, mulai dari kemampuan mengenali emosi hingga kemampuan mengaturnya secara efektif. Pandangan ini diperkuat oleh Goleman (1995), yang menekankan bahwa pengelolaan emosi berkontribusi signifikan pada kesejahteraan psikologis, kinerja, dan kolaborasi tim. Karyawan Gen Z dengan EQ yang tinggi memiliki keunggulan adaptif yang signifikan; mereka lebih tahan terhadap stres, cepat menyesuaikan diri, dan memiliki kecenderungan lebih rendah mengalami konflik interpersonal, sehingga mampu menjaga

employee engagement yang tinggi (Putri & Sari, 2021; Andriani & Wardhani, 2022). Dengan demikian, Kecerdasan emosional dapat berfungsi sebagai modal psikologis yang penting untuk mempertahankan loyalitas dan Kepuasan Kerja Gen Z, khususnya dalam lingkungan kerja startup yang penuh tuntutan emosional.

Meskipun logika teoritis mendukung hubungan antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja, temuan empiris yang ada masih belum konsisten (Nathaya, Hidayat, & Dalimunthe, 2022; Tagoe & Quarshie, 2017). Beberapa studi menemukan pengaruh positif yang signifikan, sementara studi lain melaporkan hubungan yang tidak signifikan, terutama dalam konteks organisasi yang individualistik dan bertekanan tinggi (Aghdasi & Casper, 2021; Kutle, 2023). Inkonsistensi ini menegaskan bahwa hubungan kecerdasan emosional dengan kepuasan kerja sangat kontekstual. Terlebih lagi, sebagian besar studi di Indonesia cenderung memusatkan perhatian pada sektor industri tradisional atau karyawan secara umum, sehingga penelitian yang secara spesifik mengkaji hubungan antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z di perusahaan startup masih sangat terbatas. Keterbatasan ini menghadirkan *research gap* yang signifikan, mengingat karakteristik unik Gen Z dan tingkat *turnover* yang kritis di sektor startup.

Mengacu pada urgensi bonus demografi, tingginya *turnover* Gen Z di startup, dan inkonsistensi temuan literatur sebelumnya, penelitian ini menjadi sangat penting dan relevan. Memahami peran EQ secara spesifik dalam konteks ini akan memberikan data yang esensial bagi perusahaan untuk menyusun program pengembangan SDM yang lebih efektif dan relevan, sekaligus mendukung upaya pembangunan manusia nasional. Dengan demikian, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji peran prediktif kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z di sektor startup. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris untuk memperkaya literatur psikologi industri dan organisasi serta memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen startup dalam meningkatkan retensi dan kesejahteraan psikologis karyawan Gen Z.

METODE PENELITIAN

Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear sederhana. Analisis regresi linear sederhana merupakan analisis untuk mengetahui pengaruh satu variabel bebas (independen) terhadap satu variabel terikat (dependen). Model analisis regresi linear sederhana digunakan untuk menjelaskan hubungan dan seberapa besar pengaruh variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel dependen yaitu kepuasan kerja, dan variabel independen yaitu kecerdasan emosional.

Populasi dan Sampel

Populasi target penelitian ini adalah seluruh karyawan Generasi Z (lahir antara 1997–2012) yang bekerja di perusahaan startup yang berlokasi di wilayah Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *convenience sampling*, dimana responden diambil berdasarkan ketersediaan dan kemudahan akses. Kriteria untuk responden ditetapkan berdasarkan: (1) Generasi Z yang lahir di antara tahun 1997-2012, (2) menempuh pendidikan minimal SMA/SMK Sederajat, (3) telah minimal bekerja selama satu tahun di perusahaan startup, dan (4) bekerja di wilayah Jabodetabek. Pengumpulan data dilakukan secara daring melalui *Google Form* yang disebarluaskan via platform media sosial dan jejaring profesional. Sebanyak 252 responden berhasil dikumpulkan dan dianalisis. Karakteristik demografis responden disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Demografis Responden

<i>Variabel</i>	<i>Kategori</i>	<i>Jumlah</i>	<i>Persentase</i>
Jenis Kelamin	Laki-laki	133	52.8
	Perempuan	119	47.2
Usia	20	13	5.2
	21	45	17.9
	22	26	10.3
	23	32	12.7
	24	49	19.4
	25	59	23.4
	26	17	6.7
	27	11	4.4
Masa Kerja	1 tahun	65	25.8
	2 tahun	123	48.8
	3 tahun	41	16.3
	4 tahun	12	4.8
	5 tahun	6	2.4
	Lebih dari 5 tahun	5	2.0

Prosedur Pengumpulan Data

Kecerdasan emosional diukur menggunakan Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test (SSEIT). Instrumen ini dirancang untuk mengukur empat dimensi kecerdasan emosional, yaitu: (1) Persepsi Emosi, (2) Pengaturan Emosi Diri, (3) Pengaturan Emosi Orang Lain, dan (4) Pemanfaatan Emosi. SSEIT terdiri dari 33 item yang menggunakan skala Likert 4 poin dengan rentang skor yang mencerminkan tingkat kemampuan responden dalam mengelola aspek-aspek kecerdasan emosional. Dalam penelitian ini, instrumen SSEIT menunjukkan koefisien reliabilitas yang sangat baik, dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.952. Kepuasan kerja diukur menggunakan Job Satisfaction Survey (JSS), dikembangkan oleh Spector (1997). Instrumen ini dirancang untuk mengukur sembilan dimensi kepuasan kerja, yaitu: (1) Gaji, (2) Promosi, (3) Atasan, (4) Tunjangan, (5) Penghargaan dari Perusahaan, (6) Prosedur Kerja, (7) Rekan Kerja, (8) Pekerjaan itu Sendiri, dan (9) Komunikasi. JSS awal terdiri dari 36 item dengan pilihan jawaban menggunakan skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Setelah dilakukan uji reliabilitas awal, ditemukan bahwa lima item menunjukkan konsistensi internal yang rendah dengan konstruk keseluruhan. Kelima item tersebut kemudian dieliminasi, sehingga menghasilkan instrumen final dengan 31 item. Instrumen yang telah dimodifikasi ini menunjukkan keandalan yang sangat tinggi, dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.915 untuk skor total.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahap, yaitu analisis deskriptif, uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas dan uji linearitas, serta uji hipotesis.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif terhadap 252 responden, diperoleh gambaran umum mengenai dua variabel penelitian, yaitu *Self-Report Emotional Intelligence Test (SSEIT)* dan *Job Satisfaction Survey (JSS)*. Nilai rata-rata (*mean*) untuk variabel SSEIT adalah 3.39 dengan simpangan baku sebesar 0.44, serta rentang skor antara 1.61 hingga 4.00. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kecerdasan emosional responden berada pada kategori sedang hingga tinggi, dengan variasi jawaban antar responden yang relatif kecil. Sementara itu, variabel JSS memiliki nilai rata-rata sebesar 4.63 dengan simpangan baku 0.68, serta rentang

skor antara 1.87 hingga 5.68. Statistik deskriptif untuk variabel kecerdasan emosional dan kepuasan kerja disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Statistik Deskriptif

<i>Variabel</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Mean SSEIT	1.61	4.00	3.3906	.43718
Mean JSS	1.87	5.68	4.6321	.67765

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan hasil yang signifikan untuk variabel kecerdasan emosional ($p = 0.00 < 0.05$) dan kepuasan kerja ($p = 0.00 < 0.05$), yang mengindikasikan bahwa data tidak berdistribusi normal. Selanjutnya, uji linearitas yang dilihat dari nilai *Deviation from Linearity* pada ANOVA juga menunjukkan hasil yang signifikan ($p = 0.17 < 0.05$), yang berarti hubungan antara kedua variabel tidak bersifat linear. Menghadapi kondisi ini, peneliti mengambil langkah-langkah strategis berikut. Pertama, untuk menguji kekuatan dan arah hubungan, digunakan Korelasi Spearman's Rho sebagai pengganti Pearson. Metode non-parametrik ini tidak memerlukan asumsi normalitas dan linearitas, serta lebih fokus terhadap outlier (Field, 2018). Kedua, meskipun hubungan tidak linear secara statistik, pemeriksaan visual terhadap scatterplot menunjukkan bahwa pola hubungan secara keseluruhan masih cenderung monotonik positif. Oleh karena itu, analisis regresi linear sederhana tetap disajikan dengan catatan sebagai pendekatan simplifikasi untuk memberikan estimasi kasar mengenai kontribusi variabel independen, mengingat sifatnya yang robust pada sampel besar ($n > 200$).

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas dan Linearitas

<i>Uji Asumsi</i>	<i>Variabel</i>	<i>Statistik Uji</i>	<i>p-value</i>	<i>Keterangan</i>
Kolmogorov-Smirnov	Kecerdasan Emosional	0.889	0.000	Tidak Normal
	Kepuasan Kerja	0.866	0.000	Tidak Normal
Linearitas	KE terhadap KK		0.017	Tidak Linear

Uji Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kecerdasan emosional dengan kepuasan kerja. Hasil analisis korelasi Spearman's Rho disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Uji Korelasi Spearman dan Uji Regresi Linear

<i>Analisis</i>	<i>Variabel</i>	<i>Koefisien</i>	<i>Nilai</i>	<i>p-value</i>	<i>Interpretasi</i>
Korelasi Spearman	KE dan KK	r_s	0.637	0.000	Signifikan
Regresi Linear	Model	R	0.773	-	-
		R^2	0.597	-	-
		Adjusted R^2	0.596	-	-
		F	370.590	0.000	Signifikan
	Konstanta	B	0.571	0.008	Signifikan
	KE	B	0.299	0.000	Signifikan
	KE	Beta	0.773	0.000	Pengaruh kuat

KE = Kecerdasan Emosional, KK = Kepuasan Kerja

Berdasarkan Tabel 4, dapat dilihat bahwa hasil uji korelasi Spearman's Rho menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara kecerdasan emosional dengan kepuasan kerja ($r_s =$

0.637, $p < 0.001$). Nilai koefisien korelasi positif ini mengindikasikan bahwa hubungan yang terjadi bersifat searah, artinya semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional seseorang, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerjanya, begitupun juga sebaliknya. Kekuatan hubungan termasuk dalam kategori kuat berdasarkan kriteria koefisien korelasi. Model regresi linear yang dibentuk memiliki kekuatan prediksi yang sangat baik, ditunjukkan oleh nilai R sebesar 0.773 dan R Square (R^2) sebesar 0.597. Hal ini berarti bahwa 59.7% variasi dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kecerdasan emosional, sedangkan sisanya 40.3% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model. Hasil uji ANOVA menunjukkan bahwa model regresi linear yang dibentuk adalah signifikan ($F = 370.590$, $p < 0.001$). Ini membuktikan bahwa kecerdasan emosional secara statistik memang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan model regresi yang diperoleh layak digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja berdasarkan tingkat kecerdasan emosional.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dari 252 responden, penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kecerdasan emosional dengan kepuasan kerja, dengan kekuatan hubungan termasuk dalam kategori kuat ($r_s = 0.637$, $p < 0.001$). Temuan ini mengonfirmasi peran krusial kecerdasan emosional dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasil analisis regresi lebih lanjut menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memberikan kontribusi sebesar 59.7% terhadap variasi kepuasan kerja, mengindikasikan peran yang dominan dibandingkan faktor-faktor lain diluar model penelitian. Model regresi yang terbukti signifikan ($F = 370.590$; $p < 0.001$) menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 poin kecerdasan emosional akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0.299 poin. Meskipun data tidak memenuhi asumsi normalitas dan linearitas secara sempurna, pendekatan analisis yang digunakan telah mempertimbangkan tetap dapat dipertanggungjawabkan mengingat jumlah sampel yang cukup besar.

Berdasarkan temuan penelitian, diajukan beberapa saran teoritis dan praktis. Untuk penelitian berikutnya, disarankan untuk meneliti mekanisme yang lebih detail tentang bagaimana tepatnya kecerdasan emosional mempengaruhi kepuasan kerja, misalnya dengan meneliti peran faktor perantara seperti dukungan organisasi atau kepemimpinan. Penelitian dengan pengamatan dalam jangka waktu yang lebih panjang juga akan membantu memahami hubungan ini secara lebih mendalam. Dari sisi praktis, organisasi disarankan untuk lebih serius mengembangkan pelatihan kecerdasan emosional bagi karyawan, mengingat dampaknya yang cukup signifikan terhadap kepuasan kerja. Pelatihan ini dapat difokuskan pada pengelolaan emosi, empati, dan kemampuan berkomunikasi. Selain itu, proses rekrutmen bisa mempertimbangkan aspek kecerdasan emosional sebagai salah satu kriteria seleksi. Bagi karyawan, mengembangkan kecerdasan emosional bukan hanya bermanfaat untuk karir, tetapi juga untuk kepuasan kerja sehari-hari. Kemampuan memahami dan mengelola emosi diri sendiri serta orang lain akan membuat bekerja terasa lebih menyenangkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aghdasi, S., & Casper, A. (2021). Emotional intelligence and job satisfaction: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 345-362.
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik Indonesia 2024*. BPS RI. <https://www.bps.go.id/id/publication/2024>
- Chen, Y., Li, S., & Wang, J. (2022). Emotional intelligence, job satisfaction, and turnover intention among Gen Z employees in technology startups. *International Journal of Human Resource Management*, 33(5), 1024-1043.

- Deloitte. (2023). *2023 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Insights.
- Febriana, A., & Lestari, D. (2023). Burnout dan turnover intention pada karyawan startup: Peran kepuasan kerja sebagai mediator. *Jurnal Psikologi Industri*, 4(1), 25–36.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kementerian Ketenagakerjaan RI. (2024). *Laporan Ketenagakerjaan Nasional 2024*. Kemnaker RI.
- Kim, H., & Lee, J. (2023). The moderating effect of organizational support on the relationship between emotional intelligence and job satisfaction: Evidence from startup companies. *Business Psychology Review*, 28(1), 20–38.
- Kutle, N. (2023). Contextual factors in emotional intelligence research: A cross-cultural examination. *International Journal of Cross Cultural Management*, 23(1), 78-95.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
- Nathaya, V., Hidayat, D., & Dalimunthe, R. (2022). Emotional intelligence and job satisfaction: Study on banking employees in Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 25(2), 234-250.
- Priyashantha, K. G., De Alwis, A. C., & Welmilla, I. (2023). Gen Z turnover intention in digital startups: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Business Research*, 158, 113-125.
- Putri, M. A., & Hidayat, R. (2021). Digital natives and emotional intelligence: Adaptation and stress management in Gen Z employees. *Indonesian Journal of Psychology*, 16(2), 77–90.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publications.
- Suyono, H., & Suyatno, S. (2019). Bonus demografi dan tantangan pembangunan SDM Indonesia. *Jurnal Pendidikan*, 17(2), 123–135. <https://doi.org/10.22212/jp.v17i2.2519>
- Tagoe, T., & Quarshie, E. N. B. (2017). The relationship between emotional intelligence and job satisfaction: A study of teachers in Ghana. *International Journal of Educational Research*, 85, 1-12. <https://doi.org/10.1002/nop2.70>
- Twenge, J. M. (2018). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.
- United Nations Development Programme. (2024). Human Development Report 2023-2024. UNDP. <https://hdr.undp.org/data-center/country-insights#/ranks>
- World Bank. (2023). *World Development Report 2023: Indonesia's future workforce*. World Bank Group. <https://data.worldbank.org/indicator/HD.HCI.OVRL?locations=ID>