

GEN Z DAN DUNIA KERJA: PERAN MEDIASI EFIKASI DIRI DALAM HUBUNGAN EMOSI, LOYALITAS, DAN KEPUASAN

Khoirul Attiq^{1*}, Rudi Suryo Kristanto²

Program Studi Manajemen, Universitas BPD^{1,2}

**)khoirul.attiq@gmail.com*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of emotional intelligence on organizational commitment and job satisfaction in Generation Z workers, and explore the mediating role of self-efficacy in this relationship. Organizational commitment is a crucial element in maintaining workforce sustainability and loyalty, especially in Generation Z, which is known to have adaptive characteristics towards technology but tends to be low in work commitment. A quantitative approach was used with a survey method on 96 Generation Z respondents in Semarang City. Data analysis was carried out using the Structural Equation Modeling (SEM) technique with the help of the SmartPLS 3.0 application. The test results show a direct influence of emotional intelligence variables on self-efficacy, organizational commitment and job satisfaction. Self-efficacy has a direct influence on organizational commitment and job satisfaction. In addition, self-efficacy is proven to mediate the indirect influence of emotional intelligence on organizational commitment and job satisfaction

Keywords : *Emotional intelligence, self-efficacy, organizational commitment, job satisfaction, Generation Z*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional (emotional intelligence) terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja pada pekerja generasi Z, serta mengeksplorasi peran mediasi efikasi diri (self-efficacy) dalam hubungan tersebut. Komitmen organisasional merupakan elemen krusial dalam menjaga keberlanjutan dan loyalitas tenaga kerja, khususnya pada generasi Z yang dikenal memiliki karakteristik adaptif terhadap teknologi namun cenderung rendah dalam komitmen kerja. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode survei terhadap 96 responden generasi Z di Kota Semarang. Analisis data dilakukan menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 3.0. Hasil pengujian menunjukkan pengaruh langsung variabel kecerdasan emosional terhadap efikasi diri, komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Efikasi diri berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Selain itu, efikasi diri terbukti memediasi pengaruh tak langsung kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi maupun kepuasan kerja.

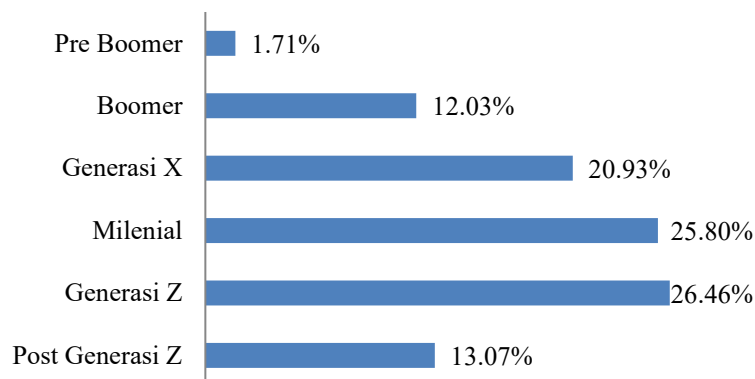
Kata kunci : *Kecerdasan emosional, efikasi diri, komitmen organisasional, kepuasan kerja, Generasi Z.*

1. PENDAHULUAN

Komitmen merupakan fondasi utama dalam menjalankan bisnis yang berkelanjutan dan terpercaya. Tanpa adanya komitmen, visi dan misi perusahaan mudah terombang-ambing oleh tantangan dan perubahan pasar. Begitu pula bagi para pekerja yang memegang teguh komitmen akan lebih konsisten dalam menjaga kualitas produk, pelayanan kepada pelanggan, serta integritas dalam bermitra. Komitmen juga mencerminkan dedikasi terhadap pertumbuhan jangka panjang dan membangun kepercayaan yang menjadi aset tak ternilai dalam dunia bisnis. Oleh karena itu, komitmen bukan sekadar janji, melainkan bentuk tanggung jawab profesional yang harus dijaga dan dibuktikan secara nyata dengan kerja keras mencapai tujuan perusahaan (Syamsuri, 2018).

Komitmen merupakan kondisi perasaan emosional seseorang untuk terus-menerus terikat pada organisasi dengan melakukan pekerjaan yang mendukung tujuan organisasi (Romy et al., 2022). Komitmen yang rendah akan mengakibatkan munculnya perilaku kontraproduktif di lingkungan organisasi (Sani & Suhana, 2022). Tak hanya itu, rasa ikut memiliki atau *sense of belonging* yang ada dalam diri karyawan akan tumbuh sebagai hasil dari komitmen organisasi. Selain itu komitmen organisasi menggambarkan hubungan psikologis antara karyawan dan perusahaan yang ditandai dengan berkurangnya keinginan keluar atau berpindah dari pekerjaan (Raharjo et al., 2023). Keluarnya karyawan dari organisasi sebagai wujud rendahnya komitmen yang dimiliki pekerja berdampak kerugian besar bagi organisasi secara biaya dan waktu (Adismana et al., 2025).

Hasil survei Deloitte (2022) menunjukkan bahwa proporsi signifikan dari pekerja Generasi Z, yakni sekitar 40%, memiliki intensi untuk meninggalkan pekerjaan dalam periode dua tahun. Menariknya, sepertiga dari mereka mengindikasikan kesiapan untuk mengundurkan diri meskipun tanpa adanya jaminan pekerjaan pengganti, yang mencerminkan tingkat mobilitas dan ketidakpastian komitmen kerja yang relatif tinggi pada kelompok generasi ini. Survei dari PwC Indonesia (2024) menemukan bahwa 19% pekerja di Indonesia berencana untuk berpindah perusahaan dalam kurun waktu 12 bulan ke depan. Temuan ini juga mengindikasikan bahwa para karyawan, baik secara aktif maupun pasif, terus mencari peluang kerja baru. Apabila terdapat tawaran yang lebih baik, mereka cenderung mempertimbangkannya dengan serius.



Gambar 1. Grafik Jumlah Penduduk Indonesia Tahun 2020

Komposisi tenaga kerja di Indonesia kini didominasi oleh generasi Z sebanyak 26,46% atau 71.509.082 jiwa tenaga kerja (Badan Pusat Statistik, 2020). Generasi Z

merupakan kategori generasi yang memiliki tahun kelahiran 1997 hingga 2010 atau saat ini rentang usia 15 sampai 28 tahun. Kota Semarang termasuk dalam kategori kota metropolitan dengan pertumbuhan ekonomi dan industri yang pesat, termasuk memiliki komposisi penduduk usia produktif yang besar. Tercatat memiliki proporsi penduduk usia produktif sebesar 71,48%, yang setara dengan sekitar 1,18 juta jiwa (BPS Kota Semarang, 2022). Gen Z sebagai angkatan kerja termuda memiliki kemampuan penguasaan teknologi yang tinggi, akses informasi yang luas, serta mobilitas kerja yang lebih besar dibandingkan generasi sebelumnya. Kota Semarang sebagai ibu kota Provinsi Jawa Tengah memiliki lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif yang mana terdapat banyak perusahaan manufaktur, logistik, perbankan, ritel, dan teknologi yang membutuhkan pekerja dengan komitmen dan kepuasan kerja tinggi. Tentunya diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar untuk kemajuan organisasi di era digital.

Yanistasa et al., (2024) mengungkapkan bahwa generasi Z cenderung memiliki tingkat komitmen yang rendah terhadap pekerjaan karena karakteristik individu yang mudah merasa jenuh apabila tugas yang diberikan tidak menawarkan tantangan. Akibatnya, banyak dari pekerja Gen Z kesulitan berkomitmen dalam organisasi dan lebih memilih mencari pekerjaan yang dirasa lebih menantang dan sesuai dengan ekspektasi. Selain itu, Generasi Z dihadapkan pada beragam pilihan pendidikan, tingginya persaingan kerja, dan tuntutan sosial yang semakin kompleks, kerap menimbulkan ketidakpastian dan tekanan berlebih, sehingga generasi saat ini merasa terbebani secara emosional dalam upaya memenuhi standar kesuksesan yang terbentuk (Zaman, 2024).

Riset terdahulu menemukan faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi pada pekerja generasi Z diantaranya *emotional intelligence* atau kecerdasan emosional, dan *self-efficacy* atau efikasi diri (Hameli & Ordun, 2022). Kecerdasan emosional merujuk pada kapasitas individu dalam mengenali serta mengatur sinyal dan informasi yang berkaitan dengan kondisi emosional diri dan orang lain (Dano & Bahari, 2022). Menurut Gupta et al., (2024) emosi memainkan peran penting dalam membentuk dan mendorong pola pikir serta perilaku seseorang pada berbagai kondisi, jauh dari kesan tidak rasional, emosi berfungsi sebagai sarana untuk merefleksikan nilai serta kepedulian seseorang melalui sebuah sikap maupun tindakan. Kecerdasan emosional merupakan kemampuan individu untuk memotivasi diri, bertahan dalam berbagai situasi, menunjukkan empati, menyelaraskan emosi dengan perasaan, mengelola suasana hati, serta menjaga kemampuan berpikir secara jernih sebelum pengambilan keputusan (Wirawan et al., 2025).

Sebuah studi dari Ogunsola et al., (2020) mengungkapkan bahwa kegagalan dalam mengelola emosi dapat memicu timbulnya emosi negatif seperti frustrasi dan kecemasan yang berakibat menimbulkan berbagai konsekuensi dalam dunia kerja, seperti karyawan kecenderungan menghindari tanggung jawab, ketidakhadiran tanpa keterangan, keterlambatan, pengambilan cuti berulang, hingga pengunduran diri secara sukarela dari 373 guru yang ada di wilayah Semenanjung Malaysia. Penelitian yang dilakukan Hameli & Ordun (2022) menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan dari *emotional intelligence* terhadap *organizational commitment* 145 pekerja dari berbagai sektor di wilayah Kosovo Eropa Tenggara. Kecerdasan emosional memberikan kemampuan bagi karyawan untuk membangun budaya tanggung jawab dalam bentuk komitmen organisasi, menekankan nilai pentingnya inisiatif, serta mempererat relasi dengan para pemangku kepentingan (Ahsan, 2023). Lebih jauh lagi hasil studi Elbirou

(2024) terhadap karyawan Bank di negara Maroko, menemukan bahwa karyawan yang memiliki kecerdasan emosional mampu berperan dalam memperkuat orientasi pelayanan, mampu dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi pribadi maupun orang lain, dan mengembangkan empati yang dimiliki, sehingga dapat menyesuaikan perilaku dengan kondisi sekitar, mempertahankan hubungan yang positif, serta membangun kepercayaan yang mendorong terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Kecerdasan emosional meliputi berbagai kemampuan, seperti kesadaran terhadap diri sendiri (*self-awareness*), pengendalian diri (*self-regulation*), kemampuan berempati (*empathy*), dorongan motivasi (*motivation*), serta kecakapan sosial (*social-skill*) yang mendukung individu dalam menghadapi dan mengatasi berbagai tantangan di lingkungan kerja secara optimal (Garibaldi & Azzahra, 2024). Individu yang memiliki kemampuan dalam mengelola emosi pribadi maupun emosi orang lain secara efektif di lingkungan kerja cenderung merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya, serta menunjukkan peningkatan komitmen (Obiekwe et al., 2021).

Kecerdasan emosional tak hanya berpengaruh terhadap komitmen pekerja untuk bertahan terlibat dalam pekerjaan (Saputra et al., 2025), namun juga memberikan dampak pada tingkat kepuasan kerja (Chetia & Baruah, 2025). Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu sikap atau persepsi seorang pekerja terhadap berbagai aspek positif maupun negatif dalam pekerjaannya terbentuk berdasarkan penilaian masing-masing pekerja (Rusdiana, 2022). Kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan individu terhadap pekerjaannya terbentuk melalui faktor internal berupa upaya pribadi, serta dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kondisi kerja, hasil yang dicapai, dan karakteristik pekerjaan itu sendiri (Sinambela, 2016). Tingkat kepuasan kerja karyawan akan meningkat apabila mereka memiliki pandangan positif terhadap aspek-aspek pekerjaan, seperti isi pekerjaan itu sendiri, bentuk penghargaan yang diberikan, serta kesempatan untuk berkembang dalam kariernya (Sari et al., 2025).

Penelitian terdahulu Garibaldi & Azzahra (2024) mengungkapkan adanya pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja. Lebih jauh lagi, Sari et al., (2025) menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dari 130 karyawan PT. Jaya Real Property Tbk. Hasil sejalan diperoleh Fauziah et al., (2025) yang mana kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja pada pegawai DISDIKBUD Kota Bukittinggi. Perbedaan hasil diperoleh Abdallah (2026) bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja pada pekerja organisasi nirlaba di Lebanon.

Pekerja dengan kategori generasi z dihadapkan pada kondisi kerja yang menuntut kreativitas tinggi, kompleksitas pekerjaan yang rumit dan penguasaan teknologi yang terbaru. Selain berperan dalam penguatan kemampuan emosional dan sosial, kecerdasan emosional juga terbukti secara signifikan berfungsi sebagai faktor pelindung terhadap kecenderungan perilaku ‘candu’ terhadap teknologi (Todorova, 2024). Efikasi diri berperan penting dalam menjembatani antara kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja, terutama di kalangan generasi muda (Tims et al., 2012). Mereka yang yakin pada kemampuannya akan lebih mudah merasa puas dan loyal terhadap pekerjaan dan organisasinya. Seseorang yang memiliki tingkat efikasi diri yang tinggi umumnya menunjukkan ketekunan yang lebih besar dalam menyelesaikan tanggung jawab, mampu merancang strategi yang fleksibel sesuai

situasi, serta memiliki ketahanan mental yang kuat dalam menghadapi berbagai tantangan (Fismasari et al., 2025).

Penelitian ini memiliki tingkat originalitas dan keterbaharuan dengan mengkaji secara komprehensif interaksi antara *emotional intelligence*, *self-efficacy*, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja secara simultan pada pekerja generasi Z, yang hingga saat ini masih terbatas dibahas secara mendalam, khususnya dalam konteks lokal seperti Kota Semarang. Mayoritas penelitian terdahulu lebih banyak mengkaji komitmen dan kepuasan kerja secara umum tanpa mengkhususkan pada generasi Z, padahal kelompok ini kini mendominasi pasar tenaga kerja dan memiliki karakteristik unik seperti mobilitas tinggi, mudah jenuh, serta orientasi kerja berbasis makna dan fleksibilitas. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi kontekstual yang relevan dan aktual terhadap perubahan demografi tenaga kerja.

Pada penelitian ini menggabungkan *emotional intelligence* dan *self-efficacy* sebagai dua faktor internal yang saling berkaitan dan memengaruhi *outcome* kerja generasi Z, yaitu komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Sebagian besar studi sebelumnya hanya menguji hubungan secara parsial atau linier antarvariabel. Penelitian ini menawarkan pendekatan mediasi (*indirect effect*) yang lebih kompleks dan menyeluruh. Selain itu penelitian ini menjawab fenomena yang sedang berkembang, yakni tingginya kecenderungan *turnover intention* di kalangan pekerja Gen Z akibat rendahnya komitmen dan kepuasan kerja. Dengan merumuskan strategi berbasis penguatan kecerdasan emosional dan efikasi diri, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai langkah praktis bagi pengelolaan SDM di organisasi modern. Selain itu, adanya pendekatan integratif yang digunakan untuk memahami dinamika psikologis pekerja Generasi Z di era digital.

2. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Landasan Teori

Teori Sosial Kognitif (*Social Cognitive Theory*)

Teori Sosial Kognitif (*Social Cognitive Theory*) dikembangkan oleh Albert Bandura dan menekankan bahwa pembelajaran manusia terjadi dalam konteks sosial, melalui observasi, imitasi, dan modeling terhadap perilaku orang lain. Teori ini pada awalnya diperkenalkan sebagai Teori Pembelajaran Sosial (*Social Learning Theory*), namun seiring perkembangannya, mengalami perluasan konsep menjadi Teori Sosial Kognitif (*Social Cognitive Theory*) yang lebih menitikberatkan pada peran proses kognitif individu dalam aktivitas belajar. Inti dari teori ini adalah bahwa kognisi individu (pikiran, keyakinan, dan motivasi) memainkan peran penting dalam proses belajar. Harapan dan keyakinan seseorang terhadap dirinya sendiri memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat keberhasilan (Muslim et al., 2024). SCT pada model penelitian ini menekankan pentingnya efikasi diri dan pengaruh timbal balik antara individu, lingkungan, dan perilaku. Dalam kerangka penelitian ini, teori sosial kognitif tergambar pada: (1) Kecerdasan emosional meningkatkan efikasi diri, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya mengelola tantangan kerja. (2) Efikasi diri yang tinggi berkontribusi pada kepuasan kerja, karena individu merasa mampu mengatasi tekanan dan mencapai tujuan. Dan, (3) individu yang puas dan percaya diri akan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Komitmen Organisasional

Komitmen mencerminkan bentuk loyalitas individu terhadap organisasi yang menunjukkan sejauh mana ia terikat pada pencapaian tujuan organisasi tersebut (Susita & Busharmaidi, 2024). Adapun indikator pengukuran komitmen organisasional, berdasarkan teori dari (Meyer & Allen, 1991) yang membagi komitmen organisasional menjadi tiga dimensi utama: (1) *Affective Commitment* (komitmen afektif) yaitu bentuk keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi; (2) *Continuance Commitment* (komitmen berkelanjutan) merupakan keterikatan individu kepada organisasi karena adanya pertimbangan biaya atau kerugian jika meninggalkan organisasi; (3) *Normative Commitment* (komitmen normatif) yaitu perasaan kewajiban moral atau tanggung jawab untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan yang mencerminkan sejauh mana ekspektasi karyawan terpenuhi oleh kondisi pekerjaan nyata. Menurut Robbins & Judge (2017) kepuasan kerja adalah “*a positive feeling about a job resulting from an evaluation of its characteristics.*” Artinya, kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi individu terhadap sejauh mana pekerjaannya memberikan hal-hal yang penting bagi dirinya. Secara umum kepuasan kerja dapat dipahami sebagai perasaan positif atau negatif yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya, yang muncul sebagai hasil dari persepsi karyawan terhadap sejauh mana pekerjaan memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapannya.

Emotional Intelligence

Goleman (1995) memperkenalkan kecerdasan emosional sebagai sesuatu hal yang lebih penting daripada kecerdasan intelektual atau IQ, dalam menentukan keberhasilan seseorang di kehidupan pribadi dan profesional, terutama dalam kepemimpinan dan hubungan kerja. Manusia bukan hanya makhluk rasional (berpikir), tetapi juga emosional (merasa). Ketika seseorang sedang marah, cemas, atau stres, kemampuannya untuk berpikir jernih dan mengambil keputusan akan terganggu. Oleh karena itu, mengelola emosi adalah kunci untuk bertindak bijak dan produktif. *Emotional Intelligence* (EI) atau kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengenali, memahami, mengelola, dan menggunakan emosi secara efektif, baik terhadap diri sendiri maupun orang lain.

Self Efficacy

Efikasi diri berperan penting dalam menentukan bagaimana seseorang berpikir, merasa, memotivasi diri, dan bertindak. Secara logis, orang yang percaya dirinya mampu, akan lebih mungkin mencoba, bertahan, dan berhasil dalam tugas atau situasi sulit. Sebaliknya, individu yang merasa dirinya tidak mampu cenderung menghindari, mudah menyerah, atau tidak mencoba sama sekali (Schunk & DiBenedetto, 2020). Maka dari itu, keyakinan (*belief*) atas kemampuan pribadi adalah titik awal dari perilaku dan pencapaian nyata. Orang dengan efikasi diri tinggi akan lebih ulet dalam menghadapi tantangan, sedangkan mereka yang rendah cenderung mudah menyerah. Menurut Bandura dalam (Putria et al., 2024), efikasi diri terbentuk dari empat sumber utama: (1) Pengalaman langsung (*mastery experiences*) seperti keberhasilan sebelumnya meningkatkan keyakinan; (2) Pengalaman vikarius (*vicarious experiences*) yaitu melihat

orang lain berhasil dapat meningkatkan efikasi; (3) Persuasi sosial (*social persuasion*) merupakan dukungan atau dorongan dari orang lain; dan (4) keadaan fisiologis dan emosional seperti kondisi fisik dan emosi (misal: stres menurunkan efikasi).

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Emotional Intelligence* Terhadap *Organizational Commitment*

Dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kompleks, *Emotional Intelligence* (EI) atau kecerdasan emosional menjadi kompetensi kunci bagi karyawan dalam menavigasi hubungan interpersonal, mengelola stres, dan merespons dinamika organisasi secara positif. EI mencakup kemampuan mengenali dan mengatur emosi diri serta memahami dan memengaruhi emosi orang lain. Sementara itu, *Organizational Commitment* (OC) mencerminkan tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi, baik secara emosional (*affective*), moral (*normative*), maupun kalkulatif (*continuance*) (Meyer & Allen, 1991). Karyawan yang memiliki EI tinggi biasanya lebih mampu membangun hubungan kerja yang sehat, bersikap empatik, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Studi oleh Sapkota et al., (2023) menunjukkan bahwa EI memiliki hubungan positif yang signifikan dengan ketiga dimensi komitmen organisasi. Adapun hipotesis pertama penelitian ini:

H₁ : *Emotional Intelligence* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Commitment*

Pengaruh *Emotional Intelligence* Terhadap *Job Satisfaction*

Emotional Intelligence (EI) atau kecerdasan emosional merupakan kemampuan individu dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta orang lain secara efektif. Dalam konteks dunia kerja, EI sangat berperan dalam menciptakan interaksi sosial yang positif, mengurangi konflik interpersonal, dan meningkatkan ketahanan terhadap stres kerja. *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) adalah kondisi emosional positif yang muncul sebagai hasil dari penilaian terhadap pekerjaan seseorang. Dalam konteks dunia kerja, EI menjadi kompetensi penting yang membantu karyawan menghadapi tekanan, membangun relasi yang sehat, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Beberapa studi menunjukkan bahwa individu dengan EI tinggi cenderung lebih puas dalam pekerjaan. Hal ini karena lebih mampu mengelola tekanan, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta mengatasi tantangan kerja secara positif. Penelitian oleh Kim & Kim (2021) menemukan bahwa karyawan dengan EI tinggi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Harry (2021) juga mengemukakan bahwa EI memengaruhi persepsi individu terhadap lingkungan kerja, yang pada akhirnya membentuk tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki EI tinggi cenderung lebih mampu mengelola konflik, menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, dan berinteraksi secara efektif, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Adapun hipotesis kedua penelitian ini:

H₂ : *Emotional Intelligence* berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Satisfaction*

Pengaruh *Emotional Intelligence* Terhadap *Self Efficacy*

Secara teoritis, kecerdasan emosional memungkinkan individu untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri serta orang lain secara efektif. Individu dengan kecerdasan emosional tinggi cenderung memiliki kontrol diri yang baik, empati, serta

keterampilan sosial yang mendukung interaksi kerja yang positif. Hal ini menciptakan kondisi psikologis yang kondusif bagi terbentuknya efikasi diri yang kuat. Keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk merencanakan dan melaksanakan tindakan yang diperlukan guna mencapai keberhasilan. Keyakinan ini terbentuk tidak hanya dari pengalaman langsung, tetapi juga dari dukungan sosial dan kemampuan mengelola emosi dalam menghadapi tantangan. Penelitian yang dilakukan Yunalia & Etika (2020) mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional yang tinggi membantu individu mengelola tekanan, mengembangkan motivasi internal, dan menginterpretasikan pengalaman dengan cara yang lebih positif atau memperkuat keyakinan seseorang atas kemampuan diri (*self-efficacy*).

H₃ : *Emotional Intelligence* berpengaruh positif signifikan terhadap *Self Efficacy*

Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap *Organizational Commitment*

Efikasi diri yang tinggi kemudian memperkuat persepsi individu terhadap kemampuannya dalam menghadapi tuntutan pekerjaan, menyelesaikan tugas, dan berkontribusi secara positif terhadap organisasi. Dalam konteks kerja, karyawan yang memiliki tingkat *self-efficacy* tinggi cenderung merasa lebih mampu mengatasi tantangan, lebih percaya diri, dan lebih termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Keyakinan ini berdampak langsung pada peningkatan komitmen organisasional, karena individu merasa memiliki peran yang berarti dalam organisasi.

Karyawan yang percaya pada kemampuannya sendiri (*self-efficacy* tinggi) akan merasa lebih berdaya dan terlibat, sehingga kemungkinan besar akan menunjukkan loyalitas dan keterikatan yang lebih tinggi terhadap organisasi (Kurniawan et al., 2022). *Self-efficacy* memiliki peran penting dalam membentuk komitmen organisasi. Individu yang memiliki keyakinan tinggi atas kemampuan dirinya tidak hanya lebih efektif dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga lebih cenderung menginternalisasi visi dan misi organisasi (Syafi et al., 2025). Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis keempat penelitian ini:

H₄ : *Self Efficacy* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Commitment*

Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap *Job Satisfaction*

Self-efficacy atau efikasi diri adalah keyakinan seseorang atas kemampuannya untuk mengatur dan menyelesaikan tugas atau tantangan tertentu dengan sukses. Dalam konteks dunia kerja, *self-efficacy* menjadi salah satu faktor internal penting yang memengaruhi cara individu memandang pekerjaannya, termasuk tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*). Efikasi diri meningkatkan kepuasan kerja, karena individu merasa mampu mengatasi tantangan dan mencapai tujuan kerja secara efektif. Menurut *Social Cognitive Theory* dari Bandura (1986) efikasi diri memengaruhi motivasi, pilihan tindakan, ketekunan, dan respons terhadap hambatan. Karyawan yang yakin dengan kemampuannya akan merasa lebih kompeten dan termotivasi dalam bekerja, sehingga berdampak positif pada tingkat kepuasan kerjanya. Studi yang dilakukan Gupta et al., (2017) menemukan bahwa efikasi diri meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini berarti individu dengan keyakinan tinggi terhadap kompetensinya biasanya merasa lebih berdaya, termotivasi, dan lebih terlibat secara emosional merasa puas dalam pekerjaan mereka. Hipotesis kelima penelitian ini:

H₅ : *Self Efficacy* berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Satisfaction*

Pengaruh *Emotional Intelligence* melalui Mediasi *Self Efficacy* Terhadap *Organizational Commitment*

Emotional Intelligence (EI) merupakan kemampuan individu untuk mengenali, memahami, mengatur, dan menggunakan emosi secara efektif dalam hubungan sosial dan pengambilan keputusan. Karyawan dengan EI tinggi cenderung lebih mampu beradaptasi dalam lingkungan kerja, mengelola stres, dan menjalin hubungan interpersonal yang sehat—yang semuanya berperan penting dalam meningkatkan komitmen terhadap organisasi (Haq et al., 2017). Namun, hubungan tersebut tidak selalu bersifat langsung. Salah satu mekanisme penting yang menjelaskan pengaruh EI terhadap komitmen organisasi adalah melalui *self-efficacy* atau efikasi diri (Qahir, 2022). Efikasi diri merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas atau menghadapi tantangan tertentu. Dalam konteks organisasi, efikasi diri berperan penting sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) terhadap komitmen organisasional.

Penelitian Hameli & Ordun (2022) menunjukkan bahwa *self-efficacy* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara EI dan *organizational commitment*. Ini berarti bahwa EI memperkuat efikasi diri, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi. EI yang tinggi memungkinkan individu lebih percaya diri, mengelola tantangan secara positif, dan merasakan kompetensi personal dalam pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan keterikatan emosional dan loyalitas atau komitmen terhadap organisasi. Dugaan hipotesis keenam penelitian ini dapat dirumuskan:

H₆ : *Emotional intelligence* berpengaruh terhadap *organizational commitment* melalui mediasi *self efficacy*

Pengaruh *Emotional Intelligence* melalui Mediasi *Self Efficacy* Terhadap *Job Satisfaction*

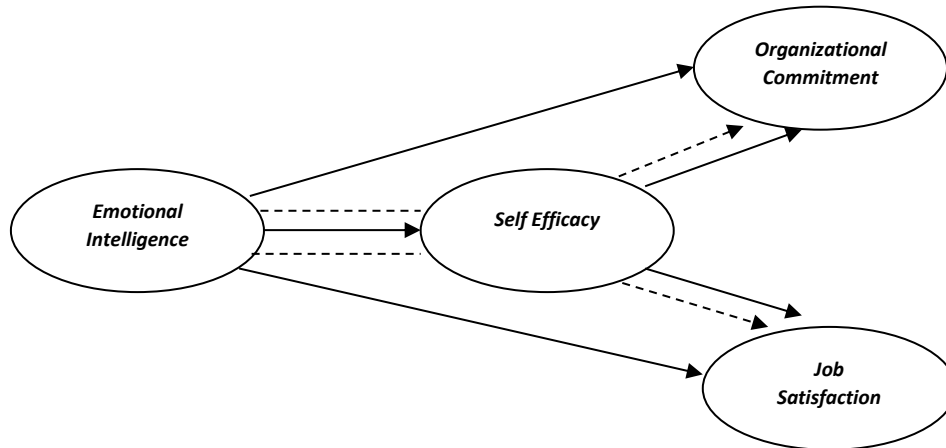
Kecerdasan emosional merupakan kemampuan individu dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta orang lain secara efektif. Penerapannya dalam dunia kerja, kecerdasan emosional memiliki pengaruh signifikan terhadap sikap dan perilaku kerja, termasuk *job satisfaction* (kepuasan kerja). Namun, hubungan antara EI dan kepuasan kerja tidak selalu bersifat langsung. Salah satu variabel mediasi yang penting dalam hubungan tersebut adalah *Self-Efficacy* (Efikasi Diri), yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melakukan tugas-tugas kerja dengan sukses.

Penelitian oleh Hameli & Ordun (2022) menunjukkan bahwa efikasi diri secara signifikan memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasional. Individu dengan EI tinggi lebih mampu mengendalikan emosi negatif, menumbuhkan rasa percaya diri, dan mengembangkan persepsi positif terhadap kompetensinya, yang pada gilirannya meningkatkan efikasi diri. Efikasi diri yang tinggi memungkinkan individu menghadapi beban kerja dengan lebih baik, merasa mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efektif, dan berkontribusi pada peningkatan kepuasan terhadap pekerjaan. Hasil serupa diperoleh Sökmen & Sarikaya (2022) bahwa *self-efficacy* memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja. Temuan ini memperkuat bahwa efikasi diri bukan hanya sebagai variabel psikologis individual, tetapi juga sebagai penghubung penting dalam dinamika perilaku organisasi.

H₇ : *Emotional intelligence* berpengaruh terhadap *job satisfaction* melalui mediasi *self efficacy*

3. MODEL PENELITIAN

Mengacu pada literatur diatas, maka kerangka penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Model Penelitian

Sumber : (Hameli & Ordun, 2022);(M. Gupta et al., 2017); (Garibaldi & Azzahra, 2024); (Saputra et al., 2025); (Sari et al., 2025); (Obiekwe et al., 2021); (Elbirou, 2024); (Ogunsola et al., 2020)

4. METODE PENELITIAN

Populasi penelitian ini adalah generasi Z usia 18-28 tahun yang bekerja di Kota Semarang. Pemilihan Semarang dengan pertimbangan sebagai ibu kota Provinsi Jawa Tengah menjadi kota tujuan generasi Z bekerja dengan standar upah minimum kota terbanyak yang ada di Jawa Tengah. Karena jumlah populasi generasi Z yang bekerja di Kota Semarang tidak teridentifikasi secara pasti, maka teknik sampling yang digunakan adalah *non-probability sampling* pendekatan *purposive sampling* dengan kriteria khusus, yaitu: (1) Responden berusia 18–28 tahun (Generasi Z); (2) Responden bekerja di Kota Semarang. Mengingat jumlah populasi tidak teridentifikasi, penentuan sampel minimal didasarkan pada rumus Lemeshow:

- Z : tingkat keyakinan yang dibutuhkan dalam penelitian sampel
- Moe : *Margin of error* atau tingkat kesalahan yang ditolerir
- n : jumlah sampel

Alasan menggunakan rumus tersebut dikarenakan jumlah populasi yang tidak diketahui secara pasti, maka jumlah ukuran sampel menggunakan Rumus (Lemeshow et al., 1990) sebagai berikut:

$$n = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 P(1 - P)}{d^2}$$

Dimana :

n = jumlah sampel

z = nilai standar skor z pada kepercayaan 95% = 1,96

P= maksimal estimasi = 50% = 0,5

$d =$ tingkat kesalahan = *sampling error* 10% = 0,1

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5(1 - 0,5)}{0,1^2}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,5(0,5)}{0,01}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,25}{0,01}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,01}$$

$$n = 96,04 \approx 96$$

Diketahui dari hasil perhitungan sampel yang diteliti sebanyak 96 responden.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) yang bertujuan mendeteksi pengaruh langsung maupun tak langsung variabel *independent* terhadap variabel *dependent* melalui variabel mediasi (*intervening*) menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0.

Pengujian melalui tahap pertama yaitu Uji *Outer Model* (*Measurement Model*) yang bertujuan mengevaluasi validitas dan reliabilitas konstruk. Tahapan pengujiannya meliputi Uji *Convergent Validity*, Uji *Discriminant Validity* dan Uji *Reliabilitas Konstruk*. Selanjutnya pada tahap kedua yaitu Uji *Inner Model* (*Structural Model*) bertujuan mengevaluasi hubungan antar variabel laten. Tahapan pengujiannya meliputi: Uji *R-Square* (R^2), Uji *Path Coefficient*, Uji Signifikansi Jalur (*Bootstrapping*) dan Uji *Indirect Effect* (Mediasi).

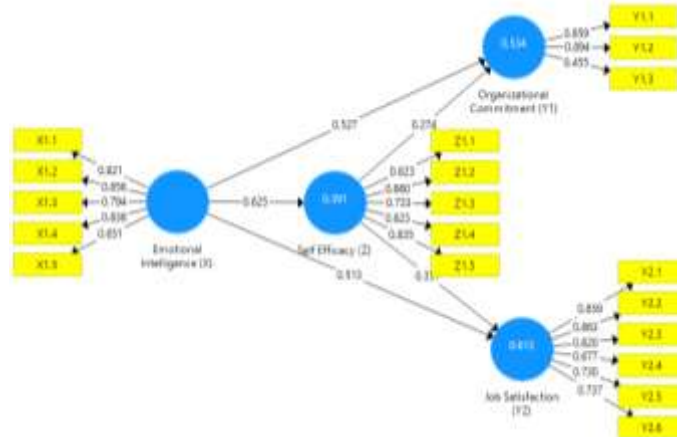
Variabel komitmen organisasional mencerminkan bentuk loyalitas individu terhadap organisasi yang menunjukkan sejauh mana ia terikat pada pencapaian tujuan organisasi tersebut (Susita & Busharmaidi, 2024). Adapun indikator pengukuran Komitmen Organisasional, berdasarkan teori dari (Meyer & Allen, 1991) yaitu: *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Selanjutnya kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaannya, yang timbul sebagai hasil dari evaluasi berbagai aspek pekerjaan. Indikator umum kepuasan kerja dapat dirumuskan berdasarkan teori *Job Descriptive Index* (JDI) dan diperkuat oleh literatur organisasi modern seperti (Robbins & Judge, 2017). Adapun indikator *job satisfaction* meliputi : kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji dan tunjangan, kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap kesempatan pengembangan karier, kepuasan terhadap keamanan dan stabilitas kerja. Menurut (Goleman, 1995) kecerdasan emosional merupakan faktor penting yang memengaruhi kesuksesan seseorang di tempat kerja, bahkan lebih besar dibandingkan IQ dalam banyak konteks. Adapun indikatornya meliputi: *self-awareness*, *self-regulation*, *motivation*, *empathy*, dan *social skills*. *Self Efficacy* menurut Bandura (1997) efikasi diri bukan sekadar keterampilan aktual, tetapi lebih kepada keyakinan diri seseorang dalam menggunakan keterampilan tersebut secara efektif dalam menghadapi situasi yang menantang. Adapun indikatornya adalah: keyakinan menyelesaikan tugas, ketahanan menghadapi hambatan, pengendalian diri dalam situasi sulit, inisiatif dan keaktifan, serta penyelesaian masalah.

5. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian pada model PLS-SEM melalui 2 tahap yaitu pertama analisis model pengukuran (*outer model*) dengan mengukur validitas dan reliabilitas. Kemudian

dilakukan pengujian kedua yaitu analisis model struktural (*inner model*) untuk mengetahui melihat kelayakan model yang diuji dan melihat hipotesis.

Evaluasi model pengukuran (*outer model*)



Gambar 3. Model Pengukuran

Sumber : data primer diolah, 2025

Pada Gambar 3 *outer loadings* item Y1.3 memiliki nilai 0.455 < 0.50 maka dieliminasi dan dilakukan pengujian ulang, dengan hasil seluruh item indikator telah memenuhi > 0.50.

Tabel 1 : Hasil Uji Outer Loadings

	EI (X)	JS (Y2)	OC (Y1)	SE (Z)
X1.1	0.821			
X1.2	0.856			
X1.3	0.792			
X1.4	0.837			
X1.5	0.654			
Y1.1			0.877	
Y1.2			0.909	
Y2.1		0.859		
Y2.2		0.863		
Y2.3		0.820		
Y2.4		0.677		
Y2.5		0.730		
Y2.6		0.737		
Z1.1				0.823
Z1.2				0.862
Z1.3				0.734
Z1.4				0.824
Z1.5				0.832

Sumber : data primer diolah, 2025

Selanjutnya dilakukan Uji *Composite Reliability* sebagai bentuk uji reliabilitas. Berdasarkan tabel 2 diketahui nilai *composite reliability* dan *Cronbach alpha* > 0.70,serta nilai AVE > 0.50 sehingga seluruh kriteria terpenuhi.

Tabel 2 : Uji Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho-A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (EVA)
Emotional Intelligence (X)	0.852	0.865	0.895	0.633
Job Satisfaction (Y2)	0.873	0.880	0.905	0.615
Organizational Commitment (Y1)	0.748	0.759	0.888	0.798
Self Efficacy (Z)	0.875	0.885	0.909	0.666

Sumber : data primer diolah, 2025.

Evaluasi model struktural (*inner model*)

R Square (R^2) menunjukkan seberapa besar proporsi variansi dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model regresi. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik model dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil Uji kebaikan model pada variabel *Job Satisfaction* (Y2) nilai R^2 sebesar 0.613 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variabel kepuasan kerja. Artinya, 61.3% perubahan dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Ini menunjukkan model cukup kuat dan layak digunakan untuk prediksi atau analisis lebih lanjut. Pada *Organizational Commitment* (Y1) Dengan R^2 sebesar 0.541, model mampu menjelaskan lebih dari separuh variansi komitmen organisasi. Meskipun tidak sekuat model untuk Y2, nilai ini tetap menunjukkan hubungan yang moderat dan model masih relevan untuk digunakan. *Self Efficacy* (Z) memiliki nilai R^2 sebesar 0.391 atau 39.1%, ini mengindikasikan bahwa model kurang optimal dalam menjelaskan variabel ini, dan mungkin ada faktor lain di luar model yang lebih berpengaruh terhadap efikasi diri.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 3 : Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan antar variabel		Koefisien Jalur			Keterangan
Variabel Penjelas	Variabel Respon	Pengaruh Langsung	p-value	t statistics	
Emotional Intelligence (X)	Job Satisfaction (Y2)	0.515	0.000	3.379	Signifikan
Emotional Intelligence (X)	Organizational Commitment (Y1)	0.473	0.000	5.055	Signifikan
Emotional Intelligence (X)	Self Efficacy (Z)	0.625	0.000	7.159	Signifikan
Self Efficacy (Z)	Job Satisfaction (Y2)	0.350	0.024	1.976	Signifikan
Self Efficacy (Z)	Organizational Commitment (Y1)	0.341	0.001	3.278	Signifikan
Hubungan antar Variabel		Koefisien Jalur			Keterangan
Variabel Penjelas	Variabel Mediasi	Variabel Respon	Pengaruh Tidak Langsung	p-value	
Emotional Intelligence (X)	Self Efficacy (Z)	Job Satisfaction (Y2)	0.219	0.026	Signifikan
Emotional Intelligence (X)	Self Efficacy (Z)	Organizational Commitment (Y1)	0.213	0.002	Signifikan

Sumber : data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang ditampilkan dalam Tabel 3, seluruh hubungan antar variabel menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan secara statistik, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai $p\text{-value} < 0.05$ dan $t\text{-statistics} > 1.96$.

Pembahasan

Hasil ini menunjukkan bahwa *emotional intelligence* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Artinya, semakin tinggi kecerdasan emosional yang dimiliki individu, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Kecerdasan emosional memungkinkan individu untuk mengelola emosi, berempati, dan menjalin hubungan interpersonal yang sehat, yang pada gilirannya meningkatkan kenyamanan dan kepuasan dalam lingkungan kerja. Kecerdasan emosional berperan sebagai pendorong dalam mengatasi tekanan sosial dan kesepian yang sering dialami oleh karyawan Gen Z. Dengan kemampuan untuk mengenali dan mengelola emosi, individu dapat membangun koneksi sosial yang lebih kuat, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja dan kualitas hidup (Annamalai et al., 2025). Dari perspektif manajerial, aspek-aspek *emotional intelligence* seperti *self-awareness* (kesadaran diri), *self-regulation* (pengendalian diri), *motivation* (motivasi diri), *empathy* (empati), dan *social skills* (keterampilan sosial) sangat penting dalam mengelola tenaga kerja Gen Z.

Selain memberikan pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja, kecerdasan emosional juga memberikan pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Generasi Z, sebagai angkatan kerja yang tumbuh dalam era digital dan sosial media, menunjukkan karakteristik unik dalam hal nilai kerja, ekspektasi terhadap organisasi, dan cara membangun komitmen. Pekerja usia Gen Z cenderung mencari makna, koneksi emosional, dan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis. Karyawan Gen Z yang memiliki kecerdasan emosional tinggi lebih mampu membangun hubungan kerja yang bermakna dan menunjukkan loyalitas terhadap nilai-nilai perusahaan (Suyanto et al., 2025). Dalam konteks ini, *emotional intelligence* menjadi faktor krusial yang memengaruhi *organizational commitment*. Pengaruh ini tergolong kuat dan signifikan. Individu dengan kecerdasan emosional tinggi cenderung memiliki komitmen yang lebih besar terhadap organisasi karena mampu memahami nilai-nilai organisasi, mengelola konflik secara konstruktif, dan menunjukkan loyalitas melalui keterlibatan emosional yang positif. Ketika karyawan merasa dipahami dan mampu mengekspresikan diri secara emosional, akan cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan loyalitas terhadap organisasi (Joshi, 2025).

Lebih jauh lagi, hasil pengujian hipotesis pengaruh *emotional intelligence* terhadap *self efficacy* didapati temuan yang mengindikasikan bahwa kecerdasan emosional berperan penting dalam membentuk *self efficacy* atau keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya. Individu yang mampu mengelola stres dan emosi negatif cenderung memiliki kepercayaan diri yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas kompleks dan menantang. EI secara signifikan meningkatkan efikasi diri dengan cara mengurangi dampak negatif dari kesepian dan meningkatkan rasa percaya diri dalam interaksi sosial dan profesional. Dengan kecerdasan emosional yang tinggi, pekerja Gen Z lebih mampu membangun koneksi interpersonal yang sehat, yang pada gilirannya memperkuat keyakinan terhadap kemampuan diri (Hameli & Ordun, 2022).

Self efficacy atau efikasi diri juga terbukti berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja. Individu yang percaya pada kemampuannya cenderung lebih mampu mengatasi hambatan kerja, mencapai target, dan merasa puas atas pencapaian yang diraih. Hal ini

memperkuat peran psikologis *self efficacy* sebagai determinan penting dalam kesejahteraan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung temuan sebelumnya dari Gupta et al., (2024) yang menunjukkan bahwa keyakinan diri yang tinggi atas pengalaman langsung (*mastery experiences*, pengalaman vikarius (*vicarious experiences*), persuasi sosial (*social persuasion*), dan keadaan fisiologis dan emosional, dapat lebih mampu mengatasi tantangan kerja, menetapkan tujuan yang realistis, dan merasa puas atas pencapaian.

Efikasi diri tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat keterikatan emosional terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap kemampuan diri menciptakan pengalaman kerja yang lebih bermakna dan memuaskan (Rudy et al., 2023). Pengaruh menunjukkan bahwa individu dengan tingkat *self efficacy* tinggi lebih mungkin menunjukkan komitmen terhadap organisasi. Karyawan usia muda akan merasa mampu berkontribusi secara optimal, memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, dan menunjukkan kesetiaan terhadap tujuan organisasi.

Efikasi diri tak hanya berperan sebagai variabel prediktor, namun dapat menjadi penghubung (mediasi) pengaruh tak langsung antara kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Individu dengan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung lebih mampu mengelola stres, membangun hubungan kerja yang sehat, dan menilai situasi secara objektif. Hal ini memperkuat rasa percaya diri dalam menghadapi tuntutan kerja, sehingga meningkatkan *self-efficacy*. Pada konteks generasi Z yang cenderung mencari makna dan pengakuan dalam pekerjaan, *self-efficacy* menjadi jembatan penting antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja (Sumanta et al., 2023). *Emotional Intelligence* membentuk persepsi positif terhadap diri, yang kemudian memengaruhi bagaimana karyawan Gen Z menilai pengalaman kerja.

Kemampuan individu dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri dan orang lain (kecerdasan emosional) berpengaruh terhadap komitmen organisasi, yaitu sejauh mana individu merasa terikat, loyal, dan ingin berkontribusi terhadap organisasi tempat bekerja. Namun, pengaruh kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi tidak selalu langsung, melainkan dapat dimediasi oleh *self-efficacy*, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan kerja (Djauhar & Nugrohoseno, 2024). Ketika individu merasa mampu dan kompeten, karyawan lebih mungkin merasa terikat secara emosional dan normatif terhadap organisasi. Mereka percaya bahwa telah memberikan kontribusi bermakna dan dapat membawa perubahan. Generasi Z, yang dikenal memiliki ekspektasi tinggi terhadap makna kerja dan pengembangan diri, *self-efficacy* menjadi jembatan penting antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasi. Kecerdasan emosional membentuk persepsi positif terhadap diri, yang kemudian memengaruhi bagaimana menilai dan berkomitmen terhadap organisasi.

6. KESIMPULAN

Seluruh hubungan antar variabel dalam model penelitian ini menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan. *Emotional Intelligence* terbukti menjadi variabel penjelas yang dominan, memengaruhi baik *Self Efficacy*, *Job Satisfaction*, maupun *Organizational Commitment*. Sementara itu, *Self Efficacy* juga memainkan peran mediasi yang penting dalam memperkuat pengaruh terhadap variabel respon. Temuan ini mendukung teori-teori psikologi organisasi yang menekankan pentingnya aspek emosional dan keyakinan diri dalam membentuk perilaku kerja yang positif dan produktif. Bagi organisasi yang ingin meningkatkan *job satisfaction* di kalangan

karyawan Gen Z, investasi dalam pelatihan *emotional intelligence* menjadi strategi yang sangat relevan. Program pengembangan *emotional intelligence* tidak hanya meningkatkan kesejahteraan psikologis, tetapi juga memperkuat budaya kerja yang inklusif dan suportif. Organisasi perlu mengembangkan program pelatihan berkaitan dengan mengasah kecerdasan emosional dan penguatan *self-efficacy* untuk meningkatkan komitmen organisasi generasi Z. Program berbasis *coaching* dan mentoring dapat membantu generasi Z membangun kepercayaan diri dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Nilai R^2 sebesar 0,391 pada variabel Efikasi Diri menunjukkan bahwa model penelitian belum cukup baik dalam menjelaskan *self-efficacy* secara memadai. Ini menunjukkan bahwa ada faktor-faktor lain di luar model utama, seperti dukungan sosial, beban kerja, pengalaman kerja, serta faktor budaya agar dapat diperhatikan dalam keterbatasan penelitian. Dengan menambahkan variabel-variabel itu, model akan lebih baik dalam memahami kekompleksan efikasi diri terutama Generasi Z. Penelitian lanjutan disarankan untuk memperluas cakupan variabel dengan mempertimbangkan faktor psikososial, beban kerja, serta konteks budaya organisasi agar model yang dikembangkan lebih representatif dan mampu menjelaskan variasi efikasi diri secara lebih optimal.

Keterbatasan penelitian ini juga terletak pada instrumen pengumpulan data yang hanya menggunakan kuesioner tertutup tanpa memuat pertanyaan terbuka. Hal tersebut membatasi ruang bagi responden untuk memberikan penjelasan lebih mendalam mengenai pengalaman, persepsi, maupun faktor kontekstual yang memengaruhi efikasi diri, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk mengombinasikan metode kuantitatif dengan pertanyaan terbuka atau pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam atau *focus group discussion*, agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi efikasi diri dan *outcome* kerja pada generasi Z.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdallah, M. A. (2026). The Effect of emotional intelligence on job satisfaction : a study on Lebanese non-profit organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(12), 228–241. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2025-5223>
- Adismana, R. H., Ariffin, Z., & Dewi, M. S. (2025). Kepuasan karier dan kepuasan gaji terhadap turnover intention dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Wawasan Manajemen*, 13(1), 62–71. <https://doi.org/10.20527/jwm.v13i1.319>
- Ahsan, M. J. (2023). The role of emotional intelligence in effective corporate social responsibility leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 75–91. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3615>
- Annamalai, S., Vasunandan, A., & Mehta, A. (2025). Social isolation and loneliness among Generation Z employees: can emotional intelligence help mitigate? *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2441474>

- Asrar-ul-Haq, M., Anwar, S., & Hassan, M. (2017). Impact of emotional intelligence on teacher's performance in higher education institutions of Pakistan. *Future Business Journal*, 3(2), 87–97. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.05.003>
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Jumlah Penduduk menurut Wilayah, Klasifikasi Generasi, dan Jenis Kelamin, INDONESIA, Tahun 2020*. Sensus Penduduk. <https://sensus.bps.go.id/topik/tabular/sp2020/2/1/0>
- Chetia, J., & Baruah, P. (2025). Creating satisfied employees through workplace spirituality: The roles of job engagement and emotional intelligence. *Multidisciplinary Reviews*, 8(6). <https://doi.org/10.31893/multirev.2025171>
- Dano, D., & Bahari, E. (2022). *Perilaku Organisasi Dalam Praktiknya di Dunia Kerja* (Cetakan Pe). Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia.
- Deloitte. (2022). *Striving for balance , advocating for change : The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*.
- Djauhar, R. El, & Nugrohoseno, D. (2024). Efikasi diri sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(3), 764–775. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim>
- Elbirou, H. (2024). Emotional intelligence at the heart of customer orientation: The front-office bank employee perspective. *Journal of Trade Science*, 12(2), 134–152. <https://doi.org/10.1108/jts-12-2023-0031>
- Fauziah, R., Permata, D., & Mulyadi, O. (2025). Pengaruh Komunikasi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Bukittinggi. *Journal of Media and Communication*, 01(03), 92–99.
- Garibaldi, G., & Azzahra, N. (2024). Mengoptimalkan Kepuasan Kerja: Dampak Stres Kerja dan Kecerdasan Emosional di Tempat Kerja. *Mandalika Journal of Community Services*, 1(3), 73–84. <https://doi.org/30466385>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Gupta, M., Shaheen, M., & Reddy, P. K. (2017). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Mediation by work engagement. *Journal of Management Development*, 36(7), 973–983. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0084>
- Gupta, P., Bakhru, K. M., & Shankar, A. (2024). Sustainable development goals and organizations: Exploring the role of employee emotional capital. *IIMBG Journal of Sustainable Business and Innovation*, 2(2), 102–119. <https://doi.org/10.1108/ijsbi-12-2023-0066>
- Hameli, K., & Ordun, G. (2022). The mediating role of self-efficacy in the relationship between emotional intelligence and organizational commitment. *European Journal of Management Studies*, 27(1), 75–97. <https://doi.org/10.1108/ejms-05-2021-0033>
- Harry, N. (2021). Call centre agents' emotional intelligence as predictors of their exhaustion and professional efficacy: The moderating effect of meaningfulness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1819>

- Joshi, D. (2025). The role of emotional intelligence in managing Gen Z workforce. *Journal of Marketing & Social Research*, 02(07), 183–189. <https://jmsr-online.com/>
- Kim, D. K., & Kim, B. Y. (2021). The Effect of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: A Case Study of SME Management Consultants in Korea. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 1129–1138. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO5.1129>
- Kurniawan, N. T., Wahjuni, S., & Suhartono, S. (2022). The Effect of self-efficacy and organizational commitment on the employee performance of the courier division at PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Main Branch Jember. *Jurnal Strategi Dan Bisnis*, 10(1), 48. <https://doi.org/10.19184/jsb.v10i1.19385>
- Lemeshow, S., Jr, D. W. H., Klar, J., & Lwanga, S. K. (1990). *Adequacy of Sample Size in Health Studies* (World Health Organization, Ed.). John Wiley & Sons Ltd.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Obiekwe, O., Mobolade, G. O., & Akinade, M. E. (2021). The Impact of Emotional Intelligence on Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Business Management*, 7(2), 43–55. <https://doi.org/24890065>
- Ogunsola, K. O., Fontaine, R. A. H., & Jan, M. T. (2020). Impact of surface acting and deep acting techniques on teachers' organizational commitment. *PSU Research Review*, 4(1), 61–79. <https://doi.org/10.1108/PRR-10-2019-0031>
- Putria, K. Y., Neviyarni, & Nirwana, H. (2024). Pandangan Teori Belajar Sosial Kognitif Albert Bandura. *Jurnal Pendidikan Sosial Dan Konseling*, 2(3), 1163–1167. <https://doi.org/10.47233/jpdk.v2i3>
- PwC Indonesia, P. P. I. (2024). *Indonesia Hopes and Fears Survey 2024 : Workers are ready for change. Are leaders ready to engage them?*. <https://www.pwc.com/id/en/publications/consulting/hopes-and-fears-2024-indonesia.pdf>
- Qahir, A. (2022). The Mediating Role of Self-Efficacy Between Emotional Intelligence and Employees' Creativity. *Pakistan Social Sciences Review*, 6(II). [https://doi.org/10.35484/pssr.2022\(6-II\)19](https://doi.org/10.35484/pssr.2022(6-II)19)
- Raharjo, B. S., Masahere, U., & Widodo, W. (2023). Komitmen organisasi sebagai strategi peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan: Studi tinjauan literatur. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 4(1), 143–156. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v4i1.930>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (Edition 17., global edition). Pearson.
- Romy, E., Se, B. A., & Ardansyah, M. (2022). *Teori dan Perilaku Organisasi* (Cetakan Pe). UMSU PRESS.
- Rudy, Widjaja, B. T., & Tecoalu, M. (2023). The Effect of job satisfaction and self-efficacy on organizational commitment mediated by organizational culture in generation Z age span. *Enrichment: Journal of Management*, 13(3), 2002–2012.

<http://enrichment.iocspublisher.org/index.php/enrichment/article/view/1560/1118>

- Rusdiana. (2022). *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Meraih Keunggulan Kompetitif* (Cetakan IV). ARSAD PRESS.
- Sani, M. P., & Suhana. (2022). Pengaruh beban kerja, burnout, dan komitmen organisasi terhadap perilaku cyberloafing (Studi pada PT. ABC di Kabupaten Kendal). *Jurnal Mirai Management*, 7(2), 286–305. <https://doi.org/10.37531/mirai.v7i2.2115>
- Sapkota, S. P., Madai, T. B., & Pant, D. R. (2023). Impact of Emotional Intelligence on Job Performance: Evidence from the Employees of the Commercial Banks in Dhangadhi. *Contemporary Research: An Interdisciplinary Academic Journal*, 6(2), 198–222. <https://doi.org/10.3126/craiaj.v6i2.60258>
- Saputra, S. A., Pebrianti, W., Jaya, A., Rosnani, T., & Yakin, I. (2025). Keseimbangan kehidupan kerja, dukungan organisasi, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan perbankan melalui komitmen organisasi. *Jurnal Penelitian Nusantara*. *Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(6), 394–402. <https://doi.org/10.59435/menulis.v1i6.362>
- Sari, V., Suryani, R. E., Estu, F., & Ruwaida, M. (2025). pengaruh kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jaya Real Property Tbk. *Jurnal iKRAITH-EKONOMIKA*, 8(2), 104–114. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v8i2.4309>
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Pe). Bumi Aksara.
- Sökmen, Y., & Sarikaya, İ. (2022). The mediating role of self-efficacy between emotional intelligence and job satisfaction of primary school teachers. *European Review of Applied Psychology*, 72(4), 100779. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2022.100779>
- Sumanta, D. A., Tewal, B., & Walangitan, M. D. B. (2023). Pengaruh kecerdasan emosional, efikasi diri dan kepuasan kerja terhadap kesejahteraan psikologi pegawai di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(4), 725–734. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.51179>
- Susita, D., & Busharmaidi. (2024). *Manajemen Kinerja*. Bumi Aksara.
- Suyanto, Ilham, R., & Syamlan, A. F. (2025). The Role of emotional intelligence in enhancing employee engagement among Generation Z. *JUMBIWIRA : Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 4(1), 394–402. <https://doi.org/10.56910/jumbiwira.v4i1.2724>
- Syafi, A., Dwi, S., Ambarwati, A., & Sutanto, H. (2025). The influence of competence and organizational culture on employee performance with self-efficacy as an intervening variable a study at the Human Resources and Health Division of PT

- Kereta Api I. *International Journal of Current Science Research and Review*, 08(09), 4749–4756. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V8-i9-40>
- Syamsuri, A. R. (2018). Analisis budaya kaizen dan keterlibatan kerja dengan komitmen organisasi sebagai intervening terhadap prestasi kerja karyawan (Studi Empiris pada PT. Gloria Jaya Sejahtera Medan). *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 9(2), 171–179. <https://doi.org/10.33059/jseb.v9i2.765>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- 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>
- Wirawan, B., Laoli, P., Waruwu, D. E., Eka, C., & Lase, T. (2025). Pengambilan keputusan. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 23–30. <https://doi.org/30643406>
- Yanistasa, M., Hindiarto, F., & Priyanto, P. H. (2024). Hubungan antara komitmen organisasi dan iklim organisasi dengan turnover intention pada karyawan Generasi Z. *Jurnal Psikologi*, 20(1), 101. <https://doi.org/10.24014/jp.v20i1.23077>
- Yunalia, E. M., & Etika, A. N. (2020). Emotional intelligence correlation with self efficacy in adolescent. *Media Keperawatan Indonesia*, 3(3), 137. <https://doi.org/10.26714/mki.3.3.2020.137-143>
- Zaman, S. N. (2024). Survey Deloitte: Kekhawatiran Gen Z dalam hidup. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(1), 54–62. <https://doi.org/10.37481/jmh.v4i1.658>