

Employer Branding 4.0: Daya Tarik dan Retensi Generasi Z di Dunia Kerja Digital

Putri Nur Atika Rokhmah, Andhi Wijayanto

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis,

Universitas Negeri Semarang

putri.nuratika.20@students.unnes.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.401>

QRCBN 62-6861-4243-013

ABSTRAK

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset utama dan pilar penting dalam keberhasilan bagi sebuah perusahaan. Seiring dengan perubahan dan kemajuan zaman, Sumber Daya Manusia menghadapi tantangan dan persaingan yang semakin ketat. Dunia kerja telah mengalami perubahan besar sebagai akibat dari perkembangan teknologi digital yang pesat, terutama dalam hal bagaimana perusahaan menggambarkan diri mereka sebagai tempat kerja ideal atau yang dikenal dengan konsep *employer branding*. Kajian ini menyoroti peran *employer branding* sebagai strategi perusahaan yang terintegrasi dengan teknologi digital, serta bagaimana relevansinya dalam menarik dan mempertahankan talenta dari Generasi Z (Gen Z). Generasi ini dikenal memiliki karakteristik unik: melek digital, mengutamakan keseimbangan hidup dan fleksibilitas, nilai-nilai keberlanjutan serta kejelasan tujuan kerja. Metode penulisan pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif melalui studi literatur (*literature review*) dengan Teori Identitas Sosial (*Social Identity Theory-SIT*) sebagai landasan teori utama. Hasil kajian menunjukkan bahwa optimalisasi media sosial, pengalaman kandidat karyawan berbasis teknologi, fleksibilitas kerja, makna dan tujuan dalam pekerjaan serta implementasi kepemimpinan yang suportif dan inklusif di perusahaan terbukti mampu menarik minat karyawan Gen Z dalam melamar pekerjaan. Temuan ini

menegaskan pentingnya perusahaan yang tidak hanya sekedar menawarkan kompensasi finansial saja, tetapi mendefinisikan nilai-nilai perusahaan, memanfaatkan media sosial serta situs *web* resmi yang dimiliki, serta memastikan pengalaman kandidat yang optimal, maka perusahaan dapat menciptakan *employer branding* yang efektif. Artikel ini memberikan wawasan praktis bagi para praktisi SDM, pemimpin organisasi, serta akademisi dalam merancang strategi *employer branding* yang adaptif dan relevan di era 4.0.

Kata Kunci: *employer branding*, generasi Z, retensi karyawan, transformasi dunia kerja, dunia kerja digital

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset utama dan pilar penting dalam keberhasilan bagi sebuah perusahaan. Sumber daya manusia pada hakikatnya merupakan individu yang bekerja di sebuah organisasi untuk membantu mencapai tujuan organisasi dengan cara memimpin, berpikir dan merencanakan (Susan, 2019). Suatu organisasi dapat dikatakan berhasil apabila memiliki karyawan atau Sumber Daya Manusia yang unik dan berkompeten dalam bekerja. Sumber Daya Manusia yang berkompeten adalah ia yang mampu mengatur, menganalisis dan mengarahkan setiap masalah yang timbul dalam sebuah perusahaan (Fenianti et al., 2023). Dalam hal ini maka dapat didefinisikan bahwa Sumber Daya Manusia berfungsi sebagai pelaksana kegiatan operasional dan sebagai faktor utama penentu keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Seiring dengan perubahan dan kemajuan zaman, SDM menghadapi tantangan dan persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki ketangkasan dalam menggali dan mengembangkan potensi terbaik karyawan mereka agar mereka dapat bersaing dan berhasil dalam mencapai tujuan mereka (Murugesan et al., 2023). Dalam konteks SDM, ketangkasan berarti kemampuan untuk beradaptasi dan mengembangkan individu serta proses dalam menanggapi perubahan yang cepat dan tidak dapat diprediksi,

untuk mendukung orang, strategi utama, dan kemampuan beradaptasi organisasi (Murugesan et al., 2023). Sumber Daya Manusia yang berkualitas diidentifikasi sebagai kunci utama dalam menghadapi tantangan pada lingkungan bisnis yang dinamis (Guruh Suksmono Aji & Iva Khoiril Mala, 2024). Untuk itu, dalam mencari sumber daya manusia yang berkualitas, perusahaan perlu memperhatikan kualifikasi-kualifikasi yang dibutuhkan agar mendapatkan Sumber Daya Manusia yang kompeten.

Perkembangan teknologi yang dinamis menciptakan perubahan pada model bisnis di era digital *modern*. Dengan perkembangan teknologi yang terus berubah, model bisnis di era digital kontemporer juga akan berubah, yang pada akhirnya akan menuntut perubahan dalam manajemen sumber daya manusia perusahaan (Adenuddin Alwy, 2022). Perusahaan yang dapat memanfaatkan teknologi dengan efektif dapat membangun model bisnis baru, menciptakan lapangan kerja baru, dan menyerap tenaga kerja baru. Mereka juga dapat melakukan segmentasi pasar yang lebih luas (Agustina et al., 2023). Kebanyakan perusahaan menjadi gagal karena mereka terlalu memusatkan semua upaya dan sumber daya finansialnya hanya pada program produksi saat ini dan mengabaikan perubahan serta tren yang sedang terjadi dalam industri mereka (Behie et al., 2023). Untuk menghadapi tantangan perubahan digital yang semakin maju, perusahaan harus fokus pada peningkatan kualitas tenaga kerja mereka melalui upaya pengembangan SDM (Guruh Suksmono Aji & Iva Khoiril Mala, 2024). Pendekatan MSDM saat ini tidak lagi terbatas hanya pada fungsi administratif, akan tetapi menekankan pada bagaimana peran strategis HR untuk berfokus pada pencapaian tujuan strategis dalam keunggulan kompetitif. Hal ini merupakan langkah penting bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif di pasar yang selalu berubah.

Saat ini, tantangan besar baru yang harus dihadapi adalah adanya keragaman generasi dan fakta bahwa perusahaan harus menarik minat jumlah generasi yang semakin meningkat. Organisasi perlu tahu bahwa setiap generasi penerus berbeda secara substansial dari generasi sebelumnya dalam hal kebutuhan, preferensi, proses berpikir

dan ekspektasi dari pemberi kerja, atau budaya kerja yang disukai (Pandita, 2022). Dampak setiap generasi baru sangat cepat dan mendalam karena mereka memainkan peran sosial yang signifikan dengan menciptakan dan menafsirkan tren. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami perilaku dan pola pikir mereka guna menarik talenta terbaik di masa depan agar perusahaan mampu bertahan di era kompetitif ini.

Generasi Z (Gen Z) kini telah memasuki dunia kerja. Gen Z adalah kelompok demografis yang lahir antara tahun 1996 dan 2010 setelah generasi Milenial (Haddouche & Salomone, 2018). Mereka adalah individu yang kini berusia antara 11 dan 26 tahun. Generasi Z memiliki karakteristik perilaku tersendiri yang membedakan mereka dari generasi sebelumnya, yaitu millennial, Generasi X dan baby boomer. Mereka sangat dipengaruhi oleh pola asuh mereka, yang dicirikan dengan lingkungan sosial yang cenderung stabil, ketersediaan sumber daya yang melimpah, dan keterlibatan yang mendalam dalam era digital, rekrutmen serta manajemen yang menghadirkan tantangan tambahan bagi organisasi (Almarzooqi et al., 2024). Penting bagi perusahaan untuk memiliki ketangkasan dalam merespon perubahan perilaku generasi baru yang menjadi tantangan supaya organisasi tetap bertumbuh dan mampu mempertahankan eksistensinya di era digital.

Berdasarkan data BPS per Februari tahun 2025, Generasi Z (Gen Z) di Indonesia merupakan generasi kelompok demografis terbesar saat ini, dengan jumlah yang mencapai 27,94 persen dari jumlah total populasi atau sekitar 74,93 juta jiwa. Generasi Z yang lahir antara pertengahan 1990-an dan awal 2010-an ini mulai mendominasi angkatan kerja Indonesia dimana saat ini memasuki era yang disebut sebagai era bonus demografi. Mereka adalah generasi yang lahir di tengah keterbukaan informasi yang masif, generasi yang menghadapi tantangan ekonomi, ketidaksetaraan sosial dan kesehatan mental, namun juga memiliki peluang besar untuk mendorong perubahan positif pada organisasi (Sujood et al., 2023). Karakteristiknya yang paling menonjol adalah mereka cenderung mencari pekerjaan yang memiliki makna, fleksibel, serta pekerjaan yang dapat memberikan ruang untuk pengembangan diri di tempat kerja (Almarzooqi et al., 2024).

Perubahan demografi tenaga kerja ini membawa implikasi besar bagi praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Untuk tetap relevan, suatu organisasi harus dapat berevolusi dan inovatif serta memiliki fokus terhadap pertumbuhan dan kemampuan untuk beradaptasi dengan keadaan yang selalu berubah (Behie et al., 2023). Dalam rangka merekrut kandidat talenta terbaik pada kondisi persaingan yang semakin ketat di dunia kerja era digital, perusahaan perlu lebih dari sekedar menawarkan gaji yang tinggi. Daya saing di pasar tenaga kerja telah membuatnya menjadi suatu keharusan bagi organisasi untuk menciptakan diferensiasi sebagai pemberi kerja, untuk lebih menonjol dari persaingan perusahaan kompetitor (Kapoor, 2010). Perusahaan perlu mempertimbangkan langkah-langkah baru untuk membangun reputasi organisasi yang baik, memberi mereka atribut dan label yang mampu mengklasifikasikan mereka sebagai pemberi kerja dan yang membedakannya dari pesaing.

Gen Z merupakan generasi yang lebih kritis dalam menilai reputasi perusahaan dan lebih cenderung memilih tempat kerja yang sejalan dengan prinsip pribadi yang mereka miliki. Sejalan dengan hal tersebut, untuk merancang promosi perusahaan yang menarik, penting bagi organisasi untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang apa yang diharapkan dan dihargai generasi ini terhadap perusahaan sebagai pemberi kerja (Lassleben & Hofmann, 2023). Perusahaan perlu lebih dari sekedar menjalankan tugas mereka sebagai pemberi kerja dengan menjadi tempat kerja yang memiliki kecocokan dengan nilai yang dianut Gen Z agar mendapatkan talenta terbaik dan berkualitas. Karena tenaga kerja berkualitas tinggi merupakan salah satu pendorong terpenting bagi sebuah kesuksesan bisnis, untuk itu penting bagi organisasi untuk membangun *branding* mereka dan menemukan pelamar yang tepat yang memiliki keahlian sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan (Briganti & Samson, 2019).

Paradigma dunia kerja telah diubah secara signifikan oleh transformasi digital yang disebabkan oleh Revolusi Industri 4.0. Saat ini perusahaan tidak hanya bersaing untuk barang dan jasa saja, tetapi juga untuk menarik dan mempertahankan talenta calon karyawan terbaik demi

kelangsungan kesuksesan sebuah organisasi. Di tengah persaingan di era digital saat ini, salah satu strategi penting untuk mempromosikan perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik dan bernilai adalah *employer branding*.

Employer branding pertama kali diperkenalkan oleh Ambler & Barrow pada tahun 1996. Menurut Ambler & Barrow (1996), *employer branding* didefinisikan sebagai strategi dimana perusahaan sebagai pemberi kerja dapat membedakan diri mereka dari perusahaan-perusahaan pesaing mereka dengan menawarkan seperangkat paket manfaat fungsional, ekonomi dan psikologis yang ditawarkan dari sebuah pekerjaan dan diidentifikasi oleh perusahaan kepada karyawan. Menurut Noutel et al., (2021), pekerjaan sekarang harus dikelola dengan cara yang mirip dengan produk, menggunakan teknik pemasaran untuk merancang tawaran pekerjaan, agar kebutuhan calon kandidat karyawan dan pemberi kerja dapat saling bertemu.

Employer branding, atau citra perusahaan sebagai penyedia lapangan kerja, menjadi salah satu kunci keberhasilan sebuah perusahaan (Ambler & Barrow, 1996). *Employer branding* (EB) adalah tren terbaru yang relevan untuk organisasi dalam era digital saat ini, karena salah satu tantangan terbesar perusahaan adalah pencarian dan perjuangan untuk mendapatkan talenta yang berkualitas (Noutel et al., 2021). Untuk menarik talenta terbaik, organisasi harus menjadi menarik bagi calon karyawan, dengan cara secara jelas mendefinisikan atribut apa saja yang mereka miliki dibandingkan dengan pesaing atau perusahaan yang menjadi kompetitor mereka, yang mencakup semua yang perusahaan tawarkan sebagai pemberi kerja.

Employer branding adalah strategi perusahaan dalam membangun dan mengelola reputasi sebagai tempat kerja yang menarik bagi karyawan saat ini maupun calon karyawan. Konsep ini mencakup persepsi publik terhadap nilai, budaya, dan pengalaman kerja yang ditawarkan oleh perusahaan kepada kandidat pelamar pekerjaan. Pada umumnya calon karyawan akan lebih tertarik pada perusahaan yang sudah memiliki reputasi dan citra yang baik menurut penilaian mereka. Dampak ketika perusahaan memiliki reputasi baik dan citra yang positif di mata publik, segala sesuatu yang ada dan

dibangun oleh perusahaan tersebut dapat dipercaya oleh calon pelamar pekerjaan. Untuk itu, dengan adanya reputasi perusahaan yang baik diharapkan perusahaan menjadi lebih mudah untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta dan berkualitas (Almarzooqi et al., 2024).

Employer branding menyoroti aspek unik sebagai strategi promosi citra perusahaan yang menarik dan merupakan konsep perusahaan yang membedakannya dari pesaingnya dengan cara menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang ada saat ini maupun calon karyawan yang akan datang di perusahaan (Theurer et al., 2018). Dalam proses ini, prinsip-prinsip pemasaran diterapkan untuk mengelola penawaran pekerjaan perusahaan yang bersifat nyata, misalnya melalui kampanye komunikasi baik secara digital maupun konvensional untuk meningkatkan kesadaran dan memperkuat asosiasi antara citra perusahaan dan talenta calon karyawan yang diharapkan perusahaan (Behie et al., 2023). Perusahaan dapat menunjukkan nilai-nilai yang ada di dalamnya dengan menerapkan *employer branding*, yang dapat membentuk *image* positif di mata publik sehingga dapat menarik minat calon karyawan untuk melamar pekerjaan (Syarifah, 2022).

Employer branding berperan secara strategis untuk menggambarkan perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik dan profesional, yang dapat meningkatkan daya saing dalam merekrut kandidat karyawan terbaik. Mosley & Schedmit (2017) menyatakan bahwa branding perusahaan adalah strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan nilai perusahaan dan menarik kandidat yang berkualitas tinggi. Perusahaan yang memiliki reputasi baik di mata pencari kerja cenderung lebih mudah menarik karyawan berkualitas tinggi tanpa harus mengeluarkan biaya yang signifikan untuk merekrut mereka. Dalam hal ini, *employer branding* yang berhasil diterapkan oleh perusahaan dapat menciptakan efisiensi terhadap anggaran perusahaan untuk biaya perekrutan karyawan baru. Menurut penelitian yang dilakukan *Harvard Business Review*, perusahaan dengan reputasi buruk dapat mengeluarkan biaya rekrutmen 10% lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki *branding* dengan reputasi yang baik.

Dalam menghadapi kekurangan bakat global yang semakin meningkat, perusahaan perlu mencari strategi komprehensif untuk menarik dan mempertahankan karyawan potensial saat ini (Theurer et al., 2018). Menghadapi era *employer branding* 4.0 berarti memanfaatkan teknologi digital untuk membangun citra perusahaan yang kuat dan menarik di mata kandidat. Dengan mendefinisikan nilai-nilai perusahaan, memanfaatkan media sosial serta situs *web* resmi yang dimiliki perusahaan dan memastikan pengalaman kandidat yang optimal, perusahaan dapat menciptakan *employer branding* yang efektif. Tidak hanya akan menarik kandidat terbaik dan bertalenta, *employer branding* juga akan memperkuat reputasi perusahaan di pasar kerja. Perusahaan perlu memperhatikan dan mengembangkan *employer branding* yang menarik dengan menyesuaikan strategi, kebijakan dan praktik SDM yang mereka miliki agar dapat menjadi pemberi kerja yang menarik bagi generasi talenta masa kini (Fenech dkk., 2019).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil bahwa Generasi Z memiliki karakteristik unik yang berbeda dari generasi sebelumnya, terutama dalam hal memilih perusahaan sebagai tempat untuk mereka bekerja. Mereka cenderung mencari perusahaan yang tidak hanya menawarkan kompensasi finansial (gaji) saja, tetapi Gen Z lebih menyukai perusahaan yang mempunyai nilai-nilai yang sejalan dengan kebutuhan personal mereka, lingkungan kerja yang nyaman dan fleksibel, serta tempat kerja yang mendukung kesempatan untuk berkembang (Schroth, 2019).

Hubungan positif antara *employer branding* terhadap tingkat ketertarikan Gen Z dalam melamar pekerjaan telah menjadi salah satu temuan yang paling populer dalam literatur manajemen saat ini. Berdasarkan pada hasil penelitian Jørgensen dan Andersen (2020), *employer branding* yang autentik dan transparan dapat meningkatkan ketertarikan Gen Z terhadap suatu perusahaan. Mereka mencari *employer branding* yang bukan hanya sekedar klaim semata, tetapi yang nyata dalam praktik sehari-hari, terutama terkait dengan perlakuan terhadap karyawan dan budaya kerja di perusahaan. Gen Z cenderung lebih memperhatikan bagaimana reputasi perusahaan di media sosial dan bagaimana perusahaan memperlakukan karyawannya. Hasil ini juga sejalan dengan

penelitian yang dilakukan oleh Smith dan Kidder (2019) yang menegaskan bahwa komunikasi dua arah dan interaktif dengan calon karyawan melalui media sosial sangat penting untuk menarik minat Gen Z dalam melamar pekerjaan. Hal ini berarti menekankan akan pentingnya komunikasi dua arah yang perlu diterapkan perusahaan dalam strategi *employer branding* untuk memenuhi ekspektasi Gen Z yang mengutamakan keterbukaan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Riswanto dan Pranoto (2021) menemukan bahwa Gen Z cenderung tertarik pada perusahaan yang menunjukkan tanggung jawab sosial dan lingkungan (*Corporate Social Responsibility/CSR*). Hal ini dapat diartikan bahwa *employer branding* yang menonjolkan nilai-nilai sosial dan kepedulian terhadap lingkungan (*Corporate Social Responsibility*) mampu menarik minat Gen Z dalam melamar pekerjaan di perusahaan tersebut. Mereka menunjukkan kecenderungan untuk bekerja di perusahaan yang memiliki nilai sosial yang tinggi yang memiliki kontribusi positif bagi masyarakat dengan menjaga dan memperhatikan keberlanjutan lingkungan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Lee dan Chen (2022) menyatakan bahwa penggunaan teknologi digital dan media sosial sebagai media *employer branding* terbukti sangat efektif untuk menjangkau minat Gen Z untuk melamar. Hal ini berarti menyoroti tentang bagaimana pentingnya pemanfaatan teknologi digital dan *platform* digital yang dimiliki perusahaan dalam strategi *employer branding* di era digitalisasi saat ini. Konten visual yang kreatif dan interaktif di *platform* digital seperti: *Instagram*, *LinkedIn*, dan *TikTok* meningkatkan *engagement* Gen Z dan membantu membangun hubungan emosional dengan calon karyawan muda. Pendekatan digital ini dianggap menjadi pendekatan yang lebih efektif daripada metode konvensional dalam menarik perhatian generasi yang melek teknologi ini.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi yang harus diterapkan perusahaan dalam hal *employer branding* yang efektif untuk menarik minat Gen Z adalah *branding* yang harus mengedepankan keaslian, nilai-nilai yang dianut dan selaras dengan generasi tersebut, pemimpin yang mengimplementasikan komunikasi yang terbuka, serta

optimalisasi dalam memanfaatkan *platform* digital yang dimiliki perusahaan. Meskipun telah banyak dilakukan penelitian mengenai topik tersebut, sayangnya masih terdapat kesenjangan dalam literatur terkait integrasi *employer branding* dengan strategi retensi karyawan dalam hal ini adalah Generasi Z (Gen Z) di era digital. Oleh karena itu, penulisan artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana ***employer branding 4.0*** dapat menjadi solusi strategis dalam menarik dan mempertahankan Generasi Z di dunia kerja digital.

Berikut adalah rangkuman dari fenomena gap dan *research gap* yang tertuang dalam tabel:

1. Fenomena Gap

Tabel 1. Fenomena Gap

Aspek	Realitas	Harapan Ideal
Retensi Generasi Z.	Tingkat <i>turnover</i> tinggi, loyalitas rendah.	Karyawan muda dapat bertahan lebih lama dan berkontribusi aktif dalam perusahaan.
<i>Employer Branding</i> .	Fokus pada citra eksternal dan promosi.	Fokus pada pengalaman karyawan dan nilai perusahaan.
Rekrutmen Digital.	Belum optimal dalam menarik Generasi Z.	<i>E-recruitment</i> dan media sosial dapat digunakan secara strategis.

2. *Research Gap*

Tabel 2. *Research Gap*

Peneliti & Tahun	Topik Penelitian	Temuan Utama	<i>Research Gap</i>

Hendriana et al. (2023).	<i>Employer branding dalam hubungan work-life balance dan retensi.</i>	<i>Employer branding memoderasi hubungan antara emotional exhaustion dan retensi.</i>	Belum mengintegrasikan teknologi digital dan media sosial sebagai bagian dari <i>employer branding 4.0</i> .
Vondrea & Riza (2024).	<i>Employer branding attractiveness & corporate reputation terhadap intention to apply.</i>	<i>Employer branding dan reputasi korporat berpengaruh signifikan terhadap minat melamar Generasi Z.</i>	Belum mengkaji retensi jangka panjang dan pengalaman kerja setelah melamar.
Geofanny & Faraz (2023).	<i>Employer branding dan e-recruitment terhadap minat melamar.</i>	<i>Employer branding dan e-recruitment berpengaruh signifikan terhadap minat melamar Generasi Z.</i>	Fokus pada minat melamar, belum membahas retensi dan loyalitas kerja.
Kesumah (2024).	<i>Employer branding terhadap minat memilih tempat</i>	Faktor fleksibilitas kerja dan keselarasan nilai perusahaan	Belum membahas strategi retensi dan dampak jangka

	kerja.	sangat berpengaruh.	panjang terhadap loyalitas karyawan.
Vieira et al. (2024) – MDPI.	<i>Talent Managem ent and Generatio n Z: A Systematic Literature Review.</i>	<i>Employer branding</i> efektif untuk menarik dan mempertahankan kan talenta Gen Z	Belum ada model konseptual yang mengintegrasikan EB dengan digitalisasi dan karakter Gen Z secara spesifik..
Lukić-Nikolić & Lazarević (2022) – DOAJ.	<i>Employer Branding and EVP for Gen Z in Digital Economy.</i>	Gen Z memilih perusahaan berdasarkan peluang karir, lingkungan kerja, dan pengembangan diri.	Belum membahas strategi EB 4.0 berbasis teknologi dan media sosial untuk retensi jangka panjang.
Hendri ana et al. (2023) – JMTT.	<i>Employer Branding in Work-life Balance and Employee Retention.</i>	EB memoderasi hubungan antara <i>emotional exhaustion</i> dan retensi Gen Z.	Belum mengkaji EB sebagai mediator dalam konteks digital <i>workplace</i>

			secara luas.
Jenny & Santosa (2024).	<i>E-recruitment</i> , media sosial, dan <i>employer branding</i> terhadap minat melamar.	Ketiga variabel berpengaruh positif terhadap minat Generasi Z.	Tidak membahas integrasi <i>branding digital</i> dengan retensi karyawan.

Berdasarkan tabel research gap diatas, dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan hasil atau temuan dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penting untuk mengkaji lebih dalam lagi terkait bagaimana mengidentifikasi faktor-faktor *employer branding* yang menarik bagi generasi Z dengan menjelaskan elemen-elemen *employer branding* apa saja yang paling berpengaruh terhadap minat dan loyalitas Generasi Z serta pentingnya peran *employer branding* dalam menarik minat dan mempertahankan Gen Z di perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, penulis merumuskan untuk mengambil fokus studi literatur pada strategi *employer branding* yang tepat untuk menarik minat Gen Z dalam melamar pekerjaan dan mempertahankan pekerjaan dan mengkaji lebih mendalam mengenai hasil dari penelitian-penelitian terdahulu serta bagaimana peran *employer branding* dapat dapat meningkatkan retensi tenaga kerja karyawan muda di era digital.

Berdasarkan pada latar belakang diatas, maka dapat diambil beberapa tujuan penelitian ini yaitu:

1. Mengidentifikasi Faktor-Faktor *Employer Branding* yang Menarik bagi Generasi Z.
 - Menjelaskan faktor-faktor *employer branding* yang paling berpengaruh terhadap minat dan loyalitas Generasi Z, seperti reputasi perusahaan, fleksibilitas

kerja dan nilai-nilai organisasi.

2. Menganalisis Peran *Employer Branding* 4.0 dalam Retensi Karyawan Gen Z.
 - Mengkaji bagaimana pendekatan *branding* berbasis teknologi dan pengalaman karyawan dapat meningkatkan retensi tenaga kerja karyawan muda di era digital.
3. Mengisi Kesenjangan Literatur terkait *Employer Branding* dan Generasi Z.
 - Memberikan kontribusi akademik terhadap minimnya penelitian yang mengintegrasikan *employer branding*, digitalisasi, dan karakteristik Generasi Z dalam konteks Indonesia.
4. Menyediakan Rekomendasi Strategis bagi Praktisi SDM dan Manajemen Organisasi.
 - Menyusun strategi *employer branding* yang relevan dan aplikatif untuk menarik serta mempertahankan talenta muda di tengah persaingan pasar kerja yang semakin kompetitif.

Alasan Penyusunan Artikel

1. Bonus Demografi dan Dominasi Generasi Z.
 - Indonesia sedang mengalami bonus demografi, dengan Generasi Z menjadi mayoritas angkatan kerja pada 2025.
 - Generasi ini memiliki karakteristik unik: *digital native*, kritis terhadap nilai perusahaan, dan cenderung memilih pekerjaan yang sesuai dengan gaya hidup dan nilai pribadi.
2. Tantangan Retensi Talenta Muda.
 - Banyak perusahaan menghadapi kesulitan dalam mempertahankan karyawan muda karena rendahnya loyalitas dan tingginya *turnover*.
 - Generasi Z lebih memilih fleksibilitas, pengalaman kerja yang bermakna, dan reputasi perusahaan yang baik.
3. Perubahan Strategi *Branding* Perusahaan.

- *Employer branding* kini tidak hanya soal citra eksternal, tetapi juga tentang pengalaman digital dan nilai-nilai internal perusahaan.
 - Perusahaan dituntut untuk mengintegrasikan teknologi seperti: *e-recruitment* dan media sosial dalam membangun daya tarik sebagai pemberi kerja
4. Urgensi Literasi Akademik dan Praktis.
- Minimnya literatur yang menggabungkan *employer branding*, teknologi digital dan retensi Generasi Z secara komprehensif.
 - Artikel ini diharapkan menjadi referensi strategis bagi akademisi dan praktisi SDM dalam merancang pendekatan *branding* perusahaan yang relevan.

Teori Identitas Sosial (*Social Identity Theory* - SIT)

Teori Identitas Sosial (SIT) merupakan teori yang menjelaskan tentang bagaimana individu membentuk konsep diri mereka berdasarkan keanggotaan dalam kelompok sosial tertentu. Menurut teori ini, identitas seseorang tidak hanya berasal dari sifat pribadi mereka, tetapi juga dari keanggotaan mereka dalam kelompok sosial tertentu, seperti: etnis, agama, profesi atau komunitas tertentu. Dalam teori ini, terdapat tiga proses utama dalam pembentukan identitas sosial, yaitu: *social categorization*, *social identification*, dan *social comparison*. *Social Categorization* (Kategorisasi Sosial) yaitu individu mengelompokkan diri dan orang lain ke dalam kategori sosial seperti “kami” (*ingroup*) dan “mereka” (*outgroup*). Kedua, *Social Identification* (Identifikasi Sosial) yaitu kondisi dimana individu mulai menginternalisasi nilai, norma, dan perilaku kelompoknya sebagai bagian dari identitas diri. Terakhir, *Social Comparison* (Perbandingan Sosial) yaitu individu membandingkan kelompoknya untuk meningkatkan harga diri.

Dalam konteks *employer branding*, *Social Identity Theory* (SIT) memberikan landasan teoritis yang menjelaskan bagaimana individu membentuk dan mempertahankan keterikatan mereka terhadap organisasi atau perusahaan

tempat mereka bekerja. Pertama kali dikembangkan oleh Henri Tajfel dan John Turner pada tahun 1979, SIT menyatakan bahwa seseorang mengidentifikasi dirinya berdasarkan keanggotaan dalam kelompok sosial tertentu termasuk perusahaan sebagai entitas sosial dalam dunia kerja. Identifikasi dalam konteks ini tidak hanya bersifat rasional, tetapi juga bersifat emosional, karena seseorang/karyawan merasa bangga dan memiliki hubungan yang sifatnya personal dengan kelompok yang dianggap mewakili nilai-nilai dirinya. Dalam konteks *employer branding*, perusahaan yang dapat menunjukkan nilai, budaya dan citra yang sesuai dengan harapan dan keyakinan pribadi individu akan lebih mudah untuk menarik dan mempertahankan karyawan, terutama Generasi Z (Gen Z), yang memiliki karakteristik sangat peduli akan integritas dan koneksi emosional di tempat kerja.

Ketika nilai perusahaan selaras dengan nilai personal, maka akan tercipta *Employer Brand Identification* (EBI). Ini adalah ketika seseorang secara psikologis merasa menjadi bagian dari perusahaan. Studi dari Mael dan Ashforth (1992) memperkuat gagasan ini, bahwa identifikasi organisasi berpengaruh pada loyalitas, motivasi dan kebanggaan karyawan. Selain itu, penelitian oleh Sadeghvaziri dan Azimi (2022) menunjukkan bahwa EBI yang kuat mampu menurunkan intensi tingkat keluar masuknya karyawan/*turnover* dan mendorong perilaku positif seperti promosi perusahaan secara sukarela. Maka dari itu, *employer branding* bukan sekadar strategi pemasaran tentang Sumber Daya Manusia, tetapi juga merupakan alat psikologis yang memperkuat keterikatan sosial dan membangun hubungan jangka panjang antara perusahaan dan talenta potensial.

Tinjauan Konseptual

Bagian ini akan membahas secara mendalam setiap variabel yang terlibat dalam kajian. Pembahasan akan mencakup definisi konseptual, indikator, serta faktor-faktor yang mempengaruhi (penyebab) dari setiap variabel berdasarkan literatur yang ada.

Pengertian *Employer Branding*

Konsep *employer branding* 4.0 merujuk pada strategi perusahaan dalam membangun citra atau nama baik

perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik di era digital dan revolusi industri 4.0. Ambler & Barrow (1996) pertama kali memperkenalkan istilah *employer branding* sebagai gabungan antara pemasaran dan manajemen sumber daya manusia. Menurut Ambler & Barrow (1996), *employer branding* didefinisikan sebagai strategi dimana perusahaan sebagai pemberi kerja dapat membedakan diri mereka dari perusahaan-perusahaan pesaing dengan menawarkan seperangkat paket manfaat fungsional, ekonomi dan psikologis yang ditawarkan dari sebuah pekerjaan dan diidentifikasi oleh perusahaan kepada karyawan.

Employer branding adalah proses membangun identitas perusahaan sebagai tempat kerja yang diinginkan, yang menciptakan nilai bagi organisasi melalui peningkatan daya tarik dan retensi karyawan (Backhaus & Tikoo, 2004). *Employer branding* adalah strategi promosi perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik dengan menonjolkan nilai-nilai, budaya dan keunggulan kompetitifnya (Spoljarić & Ozretić Dosen, 2023). *Employer branding* menyoroti aspek unik sebagai promosi citra perusahaan yang menarik dan merupakan konsep perusahaan yang membedakannya dari pesaingnya dengan cara menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang ada saat ini maupun calon karyawan perusahaan (Theurer et al., 2018). Dalam proses ini, prinsip-prinsip pemasaran diterapkan untuk mengelola penawaran pekerjaan perusahaan yang bersifat nyata, misalnya melalui kampanye komunikasi untuk meningkatkan kesadaran dan memperkuat asosiasi antara citra perusahaan dan talenta calon karyawan yang diinginkan (Behie et al., 2023).

Model *employer branding* ini menjelaskan bagaimana persepsi eksternal (*external marketing*) dan internal (*internal branding*) bekerja untuk meningkatkan niat melamar kerja dari calon karyawan serta meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan yang sudah ada (Backhaus & Tikoo, 2004). *Employer branding* merujuk pada persepsi publik terhadap organisasi sebagai tempat kerja (Ambler & Barrow, 1996). Dalam konteks 4.0, *employer branding* tidak hanya sekedar mencakup reputasi citra perusahaan, tetapi juga keterlibatan penggunaan teknologi digital, transparansi nilai dan budaya kerja, serta

pengalaman kerja karyawan yang dibagikan secara daring melalui sosial media ataupun *platform* kerja digital yang tersedia (Behie et al., 2023).

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employer Branding*

Employer branding berkontribusi dalam beberapa aspek strategi pemasaran perusahaan untuk menarik minat calon karyawan. Menurut (Backhaus & Tikoo, 2004), *Employer branding* adalah proses strategis yang memiliki tujuan untuk merepresentasikan dimana perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik baik bagi karyawan internal maupun calon karyawan potensial. Mereka menciptakan kerangka konseptual yang terdiri dari tiga komponen/elemen utama yang dapat mempengaruhi *employer branding*, yaitu *employer brand image* (citra perusahaan), *employer brand proposition* (proposisi perusahaan), dan *internal brand loyalty* (kesetiaan internal perusahaan). Ketiga komponen ini saling terkait dan dapat membentuk dasar *employer branding* yang kuat di perusahaan.

1. *Employer Brand Image* (Citra Perusahaan).

Employer Brand Image merupakan cara pandang/persepsi publik tentang bagaimana citra perusahaan sebagai pemberi kerja dan tempat kerja. Citra ini dicirikan berasal dari komunikasi eksternal perusahaan seperti: iklan, media sosial dan testimoni karyawan. Perusahaan yang memiliki reputasi citra publik yang baik dan dikenal sebagai tempat kerja yang mendukung kesejahteraan pekerjanya dapat lebih mudah menarik karyawan talenta berkualitas. *Brand image* yang baik dan positif meningkatkan minat kandidat karyawan untuk melamar dan bergabung.

2. *Employer Brand Proposition* (Proposisi Perusahaan).

Employer Brand Proposition mencakup pada nilai-nilai dan manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada karyawannya, dikenal juga sebagai *Employee Value Proposition* (EVP). EVP merujuk pada hal-hal internal perusahaan seperti: aspek kompensasi, budaya kerja, peluang pengembangan karir dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Perusahaan yang mampu memenuhi nilai EVP nya kepada karyawan secara konsisten, maka dapat memperkuat daya tarik dan retensi karyawan akan meningkat.

3. Internal *Brand Loyalty* (Kesetiaan Internal Perusahaan).

Internal *brand loyalty* merupakan faktor yang mempengaruhi *employer branding* yang ditentukan oleh seberapa setia karyawan terhadap perusahaan sebagai tempat ia bekerja. Loyalitas karyawan ini terbentuk berdasarkan pengalaman kerja karyawan yang positif, hubungan interpersonal yang sehat, serta dari kepercayaan karyawan terhadap kepemimpinan, nilai dan prinsip perusahaan. Ketika karyawan merasa dihargai dan terlibat secara emosional di perusahaan, mereka dapat secara otomatis menjadi duta promosi perusahaan dengan menyebarkan opini dan citra positif tentang pengalaman mereka di tempat kerja, baik secara langsung maupun melalui *platform* digital di media sosial.

Menurut Amelia (2018) *employer branding* memiliki beberapa faktor, antara lain:

1. Nilai dan Budaya Perusahaan.

Employer branding sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai inti dan budaya perusahaan yang dirasakan oleh karyawan. Tempat kerja dan lingkungan kerja yang sehat, pemimpin yang suportif, serta nilai-nilai perusahaan yang diimplementasikan secara konsisten akan membentuk persepsi positif baik di mata karyawan maupun calon kandidat pelamar. Ia menyimpulkan bahwa manfaat psikologis seperti perasaan dihargai di tempat kerja, kenyamanan kerja serta kesesuaian nilai adalah faktor utama yang dapat menciptakan *employer branding* yang kuat.

2. Peran HR sebagai Pemilik *Branding* Internal.

HR sekarang tidak hanya bertugas dalam proses perekrutan, tetapi juga sebagai “pemilik merek” internal yang bertanggung jawab atas pengalaman kerja karyawan. Mereka harus mempunyai kemampuan secara konsisten untuk menyampaikan nilai-nilai perusahaan, mulai dari proses rekrutmen hingga pengembangan karir sampai retensi karyawan. Menurutny, HR merupakan bagian penting yang berperan dalam menciptakan *employer branding* yang otentik dan berkelanjutan.

3. *Employee Experience* (Pengalaman Karyawan).

Pengalaman kerja yang dirasakan karyawan merupakan komponen penting dalam *employer branding* perusahaan. Ketika karyawan merasa puas, dihargai, nyaman ditempat

kerja serta berkembang, mereka akan secara alami menjadi duta *branding* perusahaan dengan mempromosikan perusahaan tempatnya bekerja kepada orang lain.

4. Komunikasi Internal dan Eksternal.

Branding perusahaan dibentuk melalui komunikasi yang dilakukan secara konsisten kepada karyawan maupun kepada publik/masyarakat umum. Komunikasi yang dimaksud mencakup penyampaian misi perusahaan, nilai dan budaya perusahaan, serta pengalaman positif karyawan yang nyata dirasakan langsung di tempat kerja. Dalam hal ini, dapat ditekankan betapa pentingnya menyelaraskan antara komunikasi internal dan eksternal agar *employer branding* tidak hanya menjadi slogan promosi semata, tetapi merupakan realita yang benar-benar nyata terjadi

5. Seleksi Talenta yang Tepat.

Employer branding tidak hanya soal menarik banyak kandidat pelamar, tetapi lebih kepada memilih talenta yang paling sesuai dengan visi dan budaya perusahaan. Karyawan yang tepat akan lebih mudah beradaptasi, memberikan kontribusi, serta dapat bertahan lama di perusahaan. Menurutnya, talenta yang paling tepat atau dapat disebut "*the best right talent*" merupakan kunci utama untuk mencapai keberhasilan *employer branding* perusahaan.

Berdasarkan pada faktor-faktor yang mempengaruhi *employer branding* diatas, menurut Amelia (2018) *employer branding* merupakan strategi menyeluruh yang mengintegrasikan peran manajemen sumber daya manusia (HR) dan pemasaran untuk menciptakan citra perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik di mata publik. Menurutnya, *employer branding* bukan sekedar alat promosi untuk menarik kandidat karyawan terbaik, tetapi menarik kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan nilai dan budaya perusahaan atau yang disebut sebagai *the best right talent*. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk memperoleh keuntungan yang konsisten dan berkelanjutan melalui strategi pengelolaan talenta yang tepat.

Indikator *Employer Branding*.

Menurut (Ahmad & Daud, 2016), indikator *employer branding* dapat diukur melalui lima dimensi utama yang

merepresentasikan persepsi karyawan terhadap daya tarik perusahaan sebagai tempat kerja. Kelima indikator tersebut adalah:

1. Nilai Ketertarikan (*Interest Value*).

Nilai ketertarikan merujuk pada seberapa besar perusahaan dapat menyediakan lingkungan kerja yang mendorong inovasi dan kreativitas. Karyawan cenderung lebih tertarik pada perusahaan yang memiliki kebijakan kerja yang baik, memiliki prosedur kerja yang jelas, serta suasana dan lingkungan kerja yang nyaman.

2. Nilai Sosial (*Social Value*).

Merujuk pada hubungan sosial di tempat kerja, seperti: kerja tim, komunikasi dua arah dan budaya kerja yang sehat. Lingkungan kerja yang nyaman secara sosial dapat menciptakan loyalitas dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

3. Nilai Ekonomi (*Economic Value*).

Nilai ekonomi ini merujuk pada aspek kompensasi finansial, keamanan kerja dan prospek karir. Gaji yang kompetitif dan tunjangan yang menarik dapat meningkatkan daya tarik perusahaan bagi calon kandidat.

4. Nilai Manfaat (*Application Value*).

Nilai manfaat menggambarkan pada kemampuan perusahaan dalam menyediakan pengalaman kerja yang signifikan bagi karyawan dan memberikan kesempatan bagi mereka untuk menerapkan keterampilan mereka serta berkontribusi secara nyata terhadap tujuan perusahaan.

5. Nilai Pengembangan (*Development Value*).

Menunjukkan bahwa perusahaan berkomitmen untuk meningkatkan karir karyawannya dengan memberikan pelatihan, promosi dan penghargaan untuk kinerja yang baik. Tenaga kerja akan lebih tertarik dan memilih perusahaan yang mendukung pertumbuhan individu.

Karakteristik Gen Z

Kelompok Generasi Z merupakan kelompok yang didefinisikan sebagai generasi atau individu yang lahir dari tahun 1995 hingga 2012. Mereka adalah generasi yang tumbuh

di era digital, dengan karakteristik individu yang sangat fleksibel terhadap teknologi, sehingga dapat melakukan berbagai tugas dan dapat mengakses data dan informasi secara cepat. Salah satu ciri khas yang paling menonjol dari generasi Z adalah keterlibatan mereka dengan teknologi yang telah diperkenalkan sejak kecil dan penggunaan perangkat canggih, yang secara tidak langsung mempengaruhi kepribadian mereka. Kaitannya dalam dunia kerja, Gen Z memiliki karakteristik yang terbuka, fleksibel dan memiliki fokus berorientasi pada masa depan serta dapat dengan cepat beradaptasi dengan adanya perubahan (Kusuma Putri, 2024). Selain itu, mereka juga memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap perusahaan tempat ia bekerja, misalnya dalam hal fleksibilitas di tempat kerja, termasuk kompensasi dan pengembangan karir (Nurqamar et al., 2022). Berikut adalah karakteristik, nilai-nilai, preferensi dan ekspektasi yang dimiliki Gen Z terhadap tempat kerja:

a. Nilai-Nilai yang dianut Gen Z di Tempat Kerja (Luthfiana, 2024).

- Kesejahteraan Psikologis

Rasa dihargai, dukungan sosial dan nilai pekerjaan adalah komponen kesejahteraan yang paling penting bagi Gen Z.

Jika Gen Z merasa nyaman di tempat, mereka lebih cenderung untuk bertahan dan tetap bekerja di perusahaan tersebut.

- Lingkungan Kerja yang Positif.

Karyawan Gen Z cenderung dapat bertahan lebih lama di tempat kerja jika lingkungan kerja di perusahaan ramah, mendukung dan terbuka terhadap keinginan mereka. Jika Gen Z merasa tidak didengar atau tidak berkembang, mereka cenderung akan meninggalkan pekerjaan.

- Gaya Kepemimpinan.

Dalam konteks ini, peran manajemen dalam perusahaan menjadi sangat penting. Gen Z cenderung lebih menyukai gaya kepemimpinan yang partisipatif dan empatik, karena hal ini terbukti dapat meningkatkan persepsi

kesejahteraan Gen Z di tempat kerja. Selain itu, pemimpin yang dapat memberikan ruang untuk berkembang dan umpan balik yang konstruktif cenderung lebih disukai oleh Gen Z.

b. Preferensi Gen Z di Tempat Kerja (Xueyun et al., 2023).

- Kebutuhan Koneksi Emosional.

Gen Z cenderung ingin membangun hubungan emosional dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Mereka tidak hanya bekerja untuk mendapatkan gaji, tetapi mereka juga ingin merasa dihargai dan terhubung secara langsung dengan nilai-nilai perusahaan.

Bahkan meskipun mereka menerima gaji dan kompensasi yang memadai, mereka cenderung tetap meninggalkan pekerjaan jika mereka tidak memiliki ikatan emosional secara langsung dengan perusahaan.

- Makna dalam Pekerjaan.

Gen Z sangat tertarik pada pekerjaan yang dianggap bermakna dan berdampak. Mereka lebih menyukai pekerjaan yang dapat memberikan kontribusi nyata kepada masyarakat atau lingkungan sekitar daripada pekerjaan biasa yang tidak memiliki nilai intrinsik. Hal ini misalnya dapat berupa CSR (*Corporate Social Responsibility*) yang diberikan perusahaan kepada lingkungan atau masyarakat sekitar.

- Responsif terhadap Gaya Kepemimpinan yang Inklusif.

Gen Z cenderung lebih nyaman dan dapat produktif di tempat kerja yang memiliki kepemimpinan yang terbuka dan partisipatif. Mereka ingin dilibatkan dan berpartisipasi secara langsung dalam proses pengambilan keputusan dan memiliki keyakinan bahwa suara mereka akan benar-benar didengar oleh pemimpin.

c. Ekspektasi Gen Z terhadap Tempat Kerja.

- Keseimbangan Kehidupan dan Pekerjaan (*Work*

Life Balance) (Luthfiana, 2024).

Gen Z membutuhkan perusahaan yang menawarkan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental mereka dan perusahaan yang memberikan waktu istirahat yang cukup. Mereka cenderung lebih mudah meninggalkan perusahaan jika tidak terhubung secara emosional di tempat kerja.

- Fleksibilitas Waktu dan Lokasi (Schroth, 2019).

Gen Z sangat menghargai fleksibilitas dalam bekerja. Dalam hal waktu dan lokasi bekerja, mereka cenderung lebih menyukai sistem kerja *hybrid* dan *remote*.

- Tujuan dan Makna dalam Pekerjaan (Kusuma Putri, 2024).

Gen Z lebih menyukai tempat kerja yang memiliki nilai sosial dan berdampak positif pada lingkungan sekitar. Mereka sangat tertarik pada pekerjaan yang bermakna dan sesuai dengan nilai pribadi mereka.

- Lingkungan Sosial yang Nyaman (Nurqamar et al., 2022).

Gen Z sangat mempertimbangkan lingkungan sosial saat memilih tempat kerja. Pertimbangan utamanya adalah suasana kerja yang menyenangkan dan dapat mendukung interaksi positif antar sesama rekan kerja di perusahaan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Nurqamar et al., 2022) yang berfokus pada intensi Generasi Z dalam melamar pekerjaan, ia mengidentifikasi terdapat lima faktor utama yang dapat mempengaruhi intensi Gen Z dalam melamar pekerjaan di perusahaan. Faktor-faktor tersebut dirangkum dan disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gen Z Melamar Pekerjaan

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi	Penjelasan
Fleksibilitas Kerja.	Gen Z sangat menghargai fleksibilitas dalam hal waktu dan tempat kerja, seperti pada sistem kerja <i>remote</i> atau <i>hybrid</i> .
Dukungan Perusahaan.	Gen Z menginginkan tempat kerja yang memberikan dukungan nyata kepada karyawan mereka, seperti pengadaan pelatihan, mentoring dan memperhatikan kesejahteraan mereka di tempat kerja.
Lingkungan Kerja.	Mereka lebih menyukai perusahaan yang memiliki lingkungan kerja yang nyaman, tidak menekan secara psikologis dan bersifat terbuka.
Kompensasi Finansial Langsung.	Gaji pokok dan tunjangan langsung menjadi faktor yang paling banyak mempengaruhi keinginan Gen Z untuk melamar pekerjaan, dengan skor tertinggi (0,720) dalam analisis faktor.
Kompensasi Finansial Tidak Langsung.	Dalam hal ini Gen Z menyukai perusahaan yang memperhatikan kompensasi finansial tidak langsung, seperti fasilitas tambahan seperti: asuransi, cuti dan benefit penting lainnya.

METODE

Metode penulisan pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif melalui studi literatur (*literature review*). Penelitian

kualitatif dilakukan untuk mempelajari dan memahami makna dari masalah sosial atau kemanusiaan dari perspektif individu atau kelompok tertentu (Creswell 2016). *Literature review* merupakan suatu metode penelitian untuk mengumpulkan, mengevaluasi dan menganalisis artikel ilmiah terkait untuk memahami dan menyajikan informasi terbaru tentang topik yang akan diteliti (Puspita & Indarti, 2023).

Data yang digunakan dalam artikel ini menggunakan data sekunder, sebagai sumber utama informasi. Adapun data sekunder yang dimaksud diperoleh melalui kajian literatur yang mencakup dari berbagai jenis publikasi ilmiah, seperti: artikel dari jurnal nasional yang telah terakreditasi dan jurnal internasional terindeks, buku-buku literatur yang relevan dengan kajian serta sumber berita yang memiliki keterkaitan dengan isu yang diangkat. Kerangka teori yang digunakan adalah Teori Identitas Sosial (*Social Identity Theory-SIT*). Analisis dilakukan dengan menyusun referensi evaluatif untuk memahami strategi *employer branding* yang tepat bagi Gen Z.

PEMBAHASAN

a. Konsep *Employer Branding*

Employer branding adalah salah satu upaya perusahaan untuk membedakannya dari kompetitor dengan cara menciptakan tempat kerja yang menarik serta merupakan salah satu cara perusahaan untuk menciptakan citra positif di mata publik untuk menarik kandidat berbakat. Selain itu, *employer branding* juga merupakan strategi perusahaan untuk menyesuaikan standar organisasi dengan standar yang dimiliki karyawan saat ini dan potensial. Melalui *employer branding*, perusahaan diharapkan mampu untuk menyelaraskan norma organisasi yang mereka punya dengan norma yang dimiliki karyawan saat ini maupun calon karyawan, dan mereka secara eksplisit berkomunikasi tentang norma perusahaan (Hein et al., 2025).

Branding perusahaan yang kuat dan positif dapat mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja baik dan bertalenta tinggi, menciptakan motivasi, serta dapat membangun lingkungan kerja yang nyaman dan positif (Bano & Singh, 2023). *Branding* yang kuat juga dapat berdampak langsung pada kualitas kinerja dan menciptakan loyalitas

karyawan di perusahaan. Hal tersebut berarti menegaskan bahwa *employer branding* yang berhasil dijalankan oleh perusahaan dapat membawa banyak dampak positif bagi keberlangsungan mereka sebagai pemberi kerja.

Tujuan utama *employer branding* dalam perusahaan adalah untuk mempertahankan karyawan yang sudah ada dan menarik calon karyawan bertalenta. Lebih dari itu, *branding* internal bertujuan untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan dengan menghidupkan kembali nilai-nilai perusahaan. Selain itu, *branding* karyawan juga dapat digunakan sebagai strategi eksternal perusahaan untuk menumbuhkan persepsi dan citra yang baik di mata publik dan calon kandidat untuk pekerjaan.

Employer branding telah mengalami transformasi besar di era digital. Saat ini, perusahaan tidak hanya bergantung pada media konvensional saja, tetapi juga menggunakan *platform* digital seperti: media sosial, situs *web* dan *platform* ulasan kerja untuk menggambarkan diri mereka sebagai tempat kerja yang menarik. Media sosial sebagai media pemasaran digital perusahaan telah menjadi alat yang sangat penting untuk membangun dan mengelola citra mereka sebagai pemberi kerja. Penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 78% calon karyawan sebagai pencari kerja memeriksa reputasi perusahaan secara *online* sebelum mereka memutuskan untuk melamar (Pandey et al., 2025). *Platform* digital seperti *LinkedIn*, *Instagram*, *Glassdoor* dan situs *web* resmi perusahaan menjadi sumber utama informasi para pencari kerja untuk menggali informasi. Perusahaan dengan *branding* media sosial yang aktif dan positif mengalami intensi untuk melamar yang lebih tinggi dan keterlibatan kandidat calon karyawan yang lebih kuat (Pandey et al., 2025).

b. Peran *Employer Branding* terhadap Perusahaan

Dalam lingkungan bisnis saat ini, *employer branding* memberikan keunggulan kompetitif untuk memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan yang berbakat suatu perusahaan. *Employer branding* yang dilakukan di dalam organisasi akan mengarah pada peningkatan komitmen dan loyalitas karyawan, sementara *branding* yang dilakukan di luar organisasi akan membangun citra perusahaan menjadi tempat kerja yang menarik bagi calon karyawan. Daya tarik pemberi

kerja didefinisikan sebagai manfaat yang dapat dibayangkan dan dilihat oleh calon karyawan dalam bekerja untuk organisasi tertentu. Dalam penelitian (Backhaus & Tikoo, 2004) berpendapat bahwa citra organisasi sebagai pemberi kerja yang menarik sangat tergantung pada proposisi nilai pemberi kerja yang ditawarkannya kepada calon kandidat karyawan. Semakin dekat atribut yang diinginkan oleh pelamar potensial dengan proposisi nilai yang ditawarkan oleh perusahaan, semakin baik daya tarik pemberi kerja di mata kandidat pelamar.

Employer branding berperan secara strategis untuk menggambarkan perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik dan profesional, yang dapat meningkatkan daya saing dalam merekrut kandidat karyawan terbaik. *Employer branding* merupakan wujud reputasi dan citra perusahaan sebagai pemberi kerja baik di mata karyawan saat ini, calon kandidat karyawan, maupun di mata publik atau masyarakat umum. Ini merupakan cerminan bagaimana perusahaan dianggap dan dipersepsikan dalam hal nilai-nilai, budaya kerja, peluang karir dan kesejahteraan karyawan sebagai tempat kerja di mata publik. Semakin baik reputasi sebuah perusahaan, semakin banyak calon karyawan yang tertarik untuk melamar. Reputasi perusahaan menjadi sangat penting karena hal ini dapat mempengaruhi persepsi kandidat karyawan terhadap perusahaan sebagai pemberi kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang memiliki reputasi positif dapat membuat kandidat karyawan lebih tertarik untuk melamar di perusahaan tersebut. Untuk itu, perusahaan harus terus meningkatkan dan mempertahankan reputasinya guna menarik minat kandidat. Karena calon karyawan cenderung ingin mendapatkan pekerjaan yang diinginkan dengan perusahaan yang memiliki reputasi yang baik, dengan tujuan untuk menumbuhkan dan meningkatkan semangat kerja.

Employer branding memiliki peran untuk menarik talenta berkualitas di perusahaan dengan cara membangun citra positif sebagai tempat kerja yang ideal (Prasetio & Setyaningrum, 2024). *Employer branding* juga dapat berfungsi sebagai label atau identitas perusahaan yang merepresentasikan nilai-nilai perusahaan serta kebijakan dan perilaku yang dimiliki perusahaan yang digunakan untuk

menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan saat ini dan calon karyawan bertalenta. Selain itu, branding perusahaan yang kuat juga dapat berperan untuk membantu mengurangi biaya perekrutan dan biaya pelatihan karyawan baru di perusahaan (Ambler & Barrow, 1996). Menurut penelitian yang dilakukan *Harvard Business Review*, perusahaan dengan reputasi buruk diperkirakan dapat mengeluarkan biaya rekrutmen 10% lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki *branding* dengan reputasi yang baik. Dalam hal ini, dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang memiliki reputasi baik tidak perlu mengeluarkan biaya yang besar untuk menarik kandidat potensial.

c. *Employer Branding* yang Efektif dalam Menarik Minat Gen Z untuk Melamar Pekerjaan

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Nurqamar et al., 2022) yang berfokus pada intensi Generasi Z dalam melamar pekerjaan, ia mengidentifikasi terdapat lima faktor utama yang dapat mempengaruhi intensi Gen Z dalam melamar pekerjaan di perusahaan. Faktor-faktor sebagaimana berikut.

- **Fleksibilitas Kerja.**
Gen Z sangat menghargai fleksibilitas dalam hal waktu dan tempat kerja. Mereka cenderung lebih menyukai sistem kerja *remote* atau hybrid karena bersifat lebih fleksibel.
- **Dukungan Perusahaan.**
Gen Z menginginkan tempat kerja yang mampu memberikan dukungan nyata kepada karyawan mereka, seperti: pengadaan pelatihan, mentor, dan memperhatikan kesejahteraan mereka di tempat kerja.
- **Lingkungan Kerja.**
Mereka lebih menyukai perusahaan yang memiliki lingkungan kerja yang nyaman, ramah dan positif, tidak menekan secara psikologis dan bersifat terbuka.
- **Kompensasi Finansial Langsung.**
Gaji pokok dan tunjangan langsung menjadi faktor yang paling banyak mempengaruhi keinginan Gen Z untuk melamar pekerjaan, dengan skor tertinggi (0,720) dalam analisis faktor.

- **Kompensasi Finansial Tidak Langsung.**

Dalam hal ini Gen Z menyukai perusahaan yang memperhatikan kompensasi finansial tidak langsung, seperti: fasilitas tambahan seperti asuransi, cuti dan benefit penting lainnya.

Gen Z memiliki karakteristik unik yang berbeda dari generasi sebelumnya, terutama dalam hal memilih perusahaan sebagai tempat untuk bekerja. Mereka cenderung mencari perusahaan yang tidak hanya menawarkan kompensasi finansial saja, tetapi juga perusahaan yang mempunyai nilai-nilai yang sejalan dengan kebutuhan personal mereka, lingkungan kerja yang nyaman dan fleksibel, serta tempat kerja yang mendukung kesempatan untuk berkembang (Schroth, 2019). Berdasarkan pada hasil penelitian Jørgensen dan Andersen (2020), *employer branding* yang autentik dan transparan dapat meningkatkan ketertarikan Gen Z terhadap suatu perusahaan. Mereka mencari *employer branding* yang bukan hanya sekedar klaim semata, tetapi yang nyata dalam praktik sehari-hari, terutama terkait dengan perlakuan terhadap karyawan dan bagaimana budaya kerja di perusahaan.

Gen Z juga cenderung lebih memperhatikan bagaimana reputasi perusahaan di media sosial dan bagaimana rekam jejak perusahaan dalam memperlakukan karyawannya. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Smith dan Kidder (2019) yang menegaskan bahwa komunikasi dua arah dan interaktif dengan calon karyawan melalui media sosial sangat penting untuk menarik minat Gen Z dalam melamar pekerjaan. Hal ini berarti menekankan akan pentingnya komunikasi dua arah yang perlu diterapkan oleh perusahaan dalam strategi *employer branding* untuk memenuhi ekspektasi Gen Z yang sangat mengutamakan keterbukaan.

Selain itu, *employer branding* dapat menjadi strategi pemasaran yang efektif apabila perusahaan menerapkan fleksibilitas dan transparansi. Dalam konteks ini telah terbukti bahwa minat melamar kerja Gen Z dipengaruhi oleh hal-hal seperti fleksibilitas pekerjaan, transparansi dalam hal jenjang karir, serta nilai-nilai perusahaan yang sesuai dengan ekspektasi mereka (Kesumah 2025, n.d.)

Kehadiran digital dan *e-recruitment* juga menjadi sorotan

penting Gen Z dalam melamar pekerjaan. Penelitian (Geofanny et al., 2023) menunjukkan hasil bahwa minat Gen Z untuk melamar pekerjaan dipengaruhi secara signifikan oleh *employer branding* perusahaan yang menerapkan *e-recruitment*. Proses rekrutmen karyawan berbasis teknologi digital, atau yang dikenal sebagai *e-recruitment*, telah terbukti mempermudah proses rekrutmen karyawan dan meningkatkan ketertarikan Gen Z untuk melamar. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus membangun reputasi yang menarik dan dapat secara optimal memanfaatkan *platform* digital yang ada untuk menjangkau dan merekrut Gen Z, generasi yang sudah melek teknologi dan sangat selektif dalam memilih tempat kerja.

Kemudian, Gen Z juga memiliki minat yang tinggi dan sangat tertarik pada pekerjaan yang dianggap bermakna dan berdampak (Xueyun et al., 2023). Mereka lebih menyukai pekerjaan yang dapat memberikan kontribusi nyata kepada masyarakat atau lingkungan sekitar daripada pekerjaan biasa yang tidak memiliki nilai intrinsik. Hal ini misalnya dapat berupa CSR (*Corporate Social Responsibility*) yang diberikan perusahaan kepada lingkungan atau masyarakat sekitar. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Riswanto dan Pranoto (2021) menunjukkan bahwa Gen Z cenderung lebih tertarik pada perusahaan yang menunjukkan tanggung jawab sosial dan lingkungan (*Corporate Social Responsibility/CSR*), dimana *employer branding* yang menonjolkan nilai-nilai sosial dan lingkungan (*Corporate Social Responsibility*) mampu menarik minat Gen Z dalam melamar pekerjaan di perusahaan tersebut. Mereka menunjukkan kecenderungan untuk bekerja di perusahaan yang memiliki nilai sosial yang tinggi dan berkontribusi positif bagi masyarakat dengan menjaga dan memperhatikan keberlanjutan lingkungan.

Selain itu, terdapat *Employer Brand Proposition* yang mencakup pada nilai-nilai dan manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada karyawannya, dikenal juga sebagai *Employee Value Proposition* (EVP). EVP merujuk pada hal-hal internal perusahaan seperti: aspek kompensasi, budaya kerja, peluang pengembangan karir dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Perusahaan yang mampu memenuhi nilai EVP nya kepada karyawan secara konsisten,

maka dapat memperkuat daya tarik dan retensi karyawan akan meningkat.

Berikut adalah strategi membangun *Employee Value Proposition* (EVP) yang efektif dan relevan untuk menarik minat talenta Gen Z.

1. Tawarkan Fleksibilitas dan *Work-Life Integration*.
 - Penerapan kebijakan *Hybrid* atau *Remote Working*.
 - Implementasi jam kerja yang berfokus pada *output*, bukan waktu.
2. Fokus pada Tujuan, Nilai dan Dampak Sosial.
 - Komunikasikan visi misi sosial yang berkaitan dengan keberlanjutan sosial perusahaan.
 - Melibatkan karyawan dalam program CSR dan kegiatan proyek berdampak.
 - Bangun budaya kerja yang selaras dengan nilai dan karakteristik Gen Z: mengutamakan fleksibilitas, memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja, menyukai kepemimpinan yang suportif dan inklusif serta memperhatikan kesejahteraan psikologis karyawan.
3. Libatkan Akses ke Pengembangan Karir dan Pembelajaran Digital.
 - Menyediakan sertifikasi gratis, *platform e-learning* dan mentoring.
 - Adakan program rotasi kerja, percepatan karir dan *coaching* internal.
4. Ciptakan Budaya Kerja yang Inklusif dan Otentik.
 - Pemimpin yang terbuka dan mendukung.
 - Ciptakan ruang aman untuk kebebasan berpendapat dan bereskrepsi.
 - Toleransi terhadap perbedaan identitas dan gaya kerja.
5. Berikan Kompensasi dan Benefit yang Transparan dan Bermakna.
 - Tunjangan yang sesuai dengan kebutuhan Gen Z; Kesehatan mental, teknologi yang mendukung untuk bekerja (laptop dan

kuota internet), cuti tambahan dan waktu istirahat yang fleksibel.

- Transparansi terhadap gaji, bonus dan jenjang karir.

6. Optimalisasi Teknologi untuk Membangun *Employee Experience*.

- Memberikan *reward* personalisasi dan gunakan data untuk mengukur *engagement*.
- Membagikan pengalaman kerja berbasis digital oleh kandidat karyawan di perusahaan.
- Menyediakan *chatbot* HR, sistem digital internal dan aplikasi lainnya yang mendukung *engagement* karyawan.

Urgensi *Employer Branding* di Era Digital

Adanya perubahan besar yang terjadi mengenai cara kandidat dalam mencari, menilai dan memilih tempat kerja, menjadikan *employer branding* sebagai strategi *branding* perusahaan yang sangat penting di era digital. Saat ini, kandidat karyawan terutama generasi digital seperti Gen Z yang sudah melek teknologi dalam mencari pekerjaan tidak lagi hanya mempertimbangkan kompensasi dan jabatan saja, tetapi juga melihat bagaimana perusahaan dipandang melalui *platform* digital seperti: media sosial, situs karir dan ulasan *online* karyawan di perusahaan tersebut. Berdasarkan data yang dikumpulkan oleh *LinkedIn*, 80% manajer perekrutan calon karyawan percaya bahwa *employer branding* memiliki pengaruh penting yang signifikan terhadap pencarian talenta terbaik; perusahaan yang memiliki citra positif dan reputasi yang kuat dapat menurunkan biaya perekrutan hingga 50% dan tingkat *turnover* karyawan hingga 28%.

Selain itu, kandidat karyawan terbaik saat ini mencari pekerjaan di dalam negeri dan juga secara global di seluruh dunia. *Employer branding* yang kuat akan membangun perusahaan dengan lebih kompetitif dan menciptakan daya tarik yang baik bagi calon kandidat internasional. Lebih dari itu, di era digital ini karyawan bisa menjadi duta promosi sebagai “*influencer*” perusahaan dengan membagikan pengalaman dan cerita mereka di media sosial. Testimoni dan

cerita nyata tentang pengalaman mereka di perusahaan dapat menjadi salah satu strategi *employer branding* perusahaan dengan menyajikan konten autentik yang dapat memperkuat citra dan reputasi perusahaan di mata calon karyawan dan masyarakat umum.

PENUTUP

Berdasarkan pada hasil sintesis dari berbagai literatur, dapat disimpulkan bahwa *employer branding* merupakan salah satu strategi perusahaan untuk membentuk citra dan reputasi positif dengan cara menunjukkan nilai-nilai yang ada didalamnya dengan tujuan menarik minat calon karyawan untuk melamar pekerjaan. *Employer branding* berperan secara strategis untuk menggambarkan perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik dan profesional, yang dapat meningkatkan daya saing dalam merekrut kandidat karyawan terbaik.

Employer branding sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai inti dan budaya perusahaan yang dirasakan oleh karyawan. Pengalaman kerja yang dirasakan karyawan menjadi komponen penting dalam *employer branding* perusahaan. Ketika karyawan merasa puas, dihargai, nyaman ditempat kerja serta berkembang, mereka akan secara alami menjadi duta *branding* perusahaan dengan mempromosikan perusahaan tempatnya bekerja kepada orang lain. Tempat kerja dan lingkungan kerja yang sehat, pemimpin yang suportif, serta nilai-nilai perusahaan yang diimplementasikan secara konsisten akan membentuk persepsi positif baik di mata karyawan maupun calon kandidat pelamar. Manfaat psikologis seperti: perasaan dihargai di tempat kerja, kenyamanan kerja yang dirasakan karyawan serta kesesuaian nilai adalah faktor utama yang dapat menciptakan *employer branding* yang kuat.

Berbagai strategi *employer branding* dapat diterapkan perusahaan untuk menarik minat Gen Z dalam melamar pekerjaan. *Employer branding* dapat menjadi alat promosi perusahaan yang efektif untuk menarik minat melamar Gen Z apabila perusahaan memiliki nilai-nilai yang bermakna dan berkelanjutan seperti berkontribusi pada sosial dan lingkungan (*Corporate Social Responsibility-CSR*), menyajikan lingkungan kerja yang nyaman dan suportif, kepemimpinan inklusif serta tempat kerja yang mengedepankan fleksibilitas

dan transparansi. Gen Z menunjukkan kecenderungan untuk bekerja di perusahaan yang memiliki nilai sosial yang tinggi dan berkontribusi positif bagi masyarakat dengan menjaga dan memperhatikan keberlanjutan lingkungan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan aspek dan nilai yang selaras dengan kebutuhan yang dimiliki Gen Z agar *employer branding* dalam perusahaan dapat berhasil dan mampu menarik minat talenta terbaik.

Implikasi Praktis

- Penelitian ini menyarankan agar perusahaan sebagai pemberi kerja dapat menyusun *Employee Value Proposition* (EVP) dengan benar-benar memperhatikan relevansi nilai yang dimiliki oleh generasi muda, dalam hal ini adalah Generasi Z.
- Perusahaan sebagai tempat kerja perlu lebih memahami bahwa Gen Z tidak hanya mencari pekerjaan, tetapi juga pengalaman kerja yang bermakna dan sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka.
- Memanfaatkan *platform* digital dengan menciptakan konten yang autentik dan transparan.
- Melibatkan karyawan dalam strategi *employer branding* secara langsung untuk membentuk citra perusahaan dengan membagikan pengalaman kerja positif melalui konten buatan karyawan dan membagikannya di media sosial (*Employee Generated Content*).
- Perusahaan yang mampu menawarkan fleksibilitas, kompensasi kompetitif dan lingkungan kerja suportif akan lebih menarik bagi Gen Z.

DAFTAR PUSTAKA

- Adenuddin Alwy, M. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital Melalui Lensa Manajer Sumber Daya Manusia Generasi Berikutnya. *Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1 (10), 2265–2276. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.334>
- Agustina, R., Nur'aini, S., Nazla, L., Hanapiyah, S., Marlina, L., & History, A. (2023). Tantangan Dan Peluang Dalam Dunia Kerja. In *Journal of Economics and Business* (Vol. 1, Issue 1).

- Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690–698. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00086-1](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00086-1)
- Almarzooqi, E., Almarzooqi, S., Alzaidan, S., & Khatib, E. (n.d.-a). Strategic Collaborations and Ecosystem Integration-Digital Transformation Insights from Deloitte Case Studies A R T I C L E I N F O. *International Journal of Theory of Organization and Practice*, 4 (2), 2024. <https://doi.org/10.54489/ijtop.v4i2.403>
- Almarzooqi, E., Almarzooqi, S., Alzaidan, S., & Khatib, E. (n.d.-b). Strategic Collaborations and Ecosystem Integration-Digital Transformation Insights from Deloitte Case Studies A R T I C L E I N F O. *International Journal of Theory of Organization and Practice*, 4 (2), 2024. <https://doi.org/10.54489/ijtop.v4i2.403>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4 (3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bano, S., & Singh, D. P. (2023). *Impact of Employer Branding on Employee Performance and Organizational Success*. www.ijcrt.org
- Behie, S. W., Pasman, H. J., Khan, F. I., Shell, K., Alarfaj, A., El-Kady, A. H., & Hernandez, M. (2023). Leadership 4.0: The changing landscape of industry management in the smart digital era. *Process Safety and Environmental Protection*, 172, 317–328. <https://doi.org/10.1016/j.psep.2023.02.014>
- Briganti, S. E., & Samson, A. (2019). Innovation talent as a predictor of business growth. *International Journal of Innovation Science*, 11 (2), 261–277. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2018-0102>
- Fenianti, & Tony Nawawi, M. (2023). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Tunas Toyota Di Jakarta Barat*. 05 (03), 611–618.

- Geofanny, R., Psikologi Profesi, M., Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, F., & Magister Psikologi Profesi, F. (n.d.). Employer Branding and E-recruitment Against Interest in Applying for Generation Z Jobs Employer Branding dan E-recruitment Terhadap Minat Melamar Pekerjaan Generasi Z. *Psikostudia Jurnal Psikologi*, 12 (1), 146–154. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i1>
- Guruh Suksmono Aji, & Iva Khoiril Mala. (2024). Meningkatkan Kualitas SDM Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif Perusahaan di Era Digital: Tren, Inovasi, dan Tantangan. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, 2 (3), 01–17. <https://doi.org/10.59024/jumek.v2i3.357>
- Haddouche, H., & Salomone, C. (2018). Generation Z and the tourist experience: tourist stories and use of social networks. *Journal of Tourism Futures*, 4 (1), 69–79. <https://doi.org/10.1108/JTF-12-2017-0059>
- Hein, A. Z., Elving, W. J. L., Koster, S., & Edzes, A. (2025). One Size Fits All? Employer Branding in Different Contexts. *Corporate Reputation Review*. <https://doi.org/10.1057/s41299-024-00210-5>
- Kesumah 2025. (n.d.).
- Kusuma Putri, P. (2024). Gen Z Di Dunia Kerja: Kepribadian dan Motivasi Jadi Penentu Produktivitas Kerja. In *Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis* (Vol. 4, Issue 1).
- Lassleben, H., & Hofmann, L. (2023). Attracting Gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender? *Gender in Management*, 38 (4), 545–560. <https://doi.org/10.1108/GM-08-2021-0247>
- Luthfiana, N. (2024). Keinginan untuk Tetap Bertahan Gen Z: Peran Kesejahteraan di Tempat Kerja. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, 5 (1), 86. <https://doi.org/10.24014/pib.v5i1.24542>
- Mosley & Schedmit 2017. (n.d.).
- Murugesan, U., Subramanian, P., Srivastava, S., & Dwivedi, A. (2023). A study of Artificial Intelligence impacts on Human Resource Digitalization in Industry 4.0. *Decision Analytics Journal*, 7. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100249>
- Noutel, R., Araujo, P., Fernandes, R., & Arriscado, P. (2021). An employer branding strategy: developing a talent

- attraction model through action research. *South Florida Journal of Development*, 2 (1), 417–431. <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n1-031>
- Nurqamar, I. F., Ulfa, S., Hafizhah, I., Fadhillah, N., & Rahmi, N. (2022). The Intention of Generation Z To Apply For a Job. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, 18 (3), 218–247. <https://doi.org/10.26487/jbmi.v18i3.16493>
- Pandey, M., Topkhane, N., Khan, S., & Scholar, R. (2025). Issue 2 www.jetir.org (ISSN-2349-5162). In *JETIR2502199 Journal of Emerging Technologies and Innovative Research* (Vol. 12). www.jetir.org
- Pandita, D. (2022). Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14 (3–4), 556–569. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>
- Puspita, I., & Indarti, N. (2023). Pendekatan, Metode, Strategi Dan Model Pembelajaran: Literature Review. 2 (1), 93–96. <https://doi.org/10.56854/jeqn.v2i1.150>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61 (3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Špoljarić, A., & Ozretić Došen, Đ. (2023). Employer brand and international employer brand: literature review. In *Corporate Communications* (Vol. 28, Issue 4, pp. 671–682). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2022-0141>
- Sujood, Siddiqui, S., Bano, N., & Al Rousan, R. (2023). Understanding intention of Gen Z Indians to visit heritage sites by applying extended theory of planned behaviour: a sustainable approach. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-03-2022-0039>
- Susan, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20 (1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K.,

Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13 (1). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>