

Employer Branding dan Lingkungan Kerja dalam Mempengaruhi Minat Bertahan Generasi Z: Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

¹Juan Agustino Parulian Sitohang, ² Donalson Silalahi, ³Romasi Lumbangaol

¹Program Magister Manajemen, Universitas Katolik Santo Thomas, Medan

³Program Sarjana Akuntansi, Universitas Katolik Santo Thomas, Medan

E-mail: juan.a.p.sitohang@gmail.com, donalsonsilalahi@ust.ac.id,
romasilumbangaol@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh employer branding dan lingkungan kerja terhadap minat bertahan Generasi Z dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan menganalisis 20 jurnal ilmiah yang dipublikasikan dalam sepuluh tahun terakhir dan terindeks pada Scopus, Google Scholar, serta jurnal nasional terakreditasi SINTA. Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa employer branding dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap minat bertahan Generasi Z, namun pengaruh tersebut umumnya tidak bersifat langsung. Employer branding membentuk persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap organisasi, sedangkan lingkungan kerja—khususnya aspek non-fisik—menciptakan pengalaman kerja yang dirasakan karyawan. Kepuasan kerja secara konsisten berperan sebagai variabel mediasi utama yang menjembatani pengaruh kedua variabel tersebut terhadap minat bertahan. Penelitian ini menegaskan bahwa retensi Generasi Z merupakan hasil interaksi antara employer branding, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja..

Kata kunci : *employer branding, lingkungan kerja, kepuasan kerja, minat bertahan, Generasi Z*

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of employer branding and work environment on Generation Z's intention to stay, with job satisfaction as an intervening variable, using a Systematic Literature Review (SLR) approach. The study adopts a qualitative method by analyzing 20 scholarly articles published over the last ten years and indexed in Scopus, Google Scholar, and nationally accredited SINTA journals. The findings reveal that employer branding and work environment positively influence Generation Z's intention to stay; however, the effects are generally indirect. Employer branding shapes employees' perceptions and expectations of the organization, while the work environment—particularly non-physical aspects—creates employees' actual work experiences. Job satisfaction consistently emerges as the key mediating variable linking employer branding and work environment to intention to stay. This study concludes that Generation Z retention results from the interaction between employer branding, work environment, and job satisfaction..

Keyword : *employer branding, work environment, job satisfaction, intention to stay, Generation Z*

1. PENDAHULUAN

Perubahan struktur dan dinamika dunia kerja dalam beberapa tahun terakhir ditandai dengan meningkatnya dominasi Generasi Z sebagai bagian utama angkatan kerja. Generasi ini membawa nilai, preferensi, dan ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama terkait fleksibilitas, keseimbangan kehidupan kerja, makna kerja, serta pengalaman kerja yang dirasakan secara langsung. Perbedaan tersebut berdampak pada meningkatnya mobilitas kerja dan kecenderungan berpindah pekerjaan dalam waktu relatif singkat, sehingga organisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mempertahankan karyawan Generasi Z secara berkelanjutan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa minat bertahan (*intention to stay*) pada Generasi Z menjadi isu strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Generasi ini cenderung lebih cepat mengevaluasi kesesuaian antara ekspektasi pribadi dan realitas kerja, sehingga kepuasan terhadap pekerjaan menjadi faktor penentu dalam keputusan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi (Nasikha, 2025; Asria et al., 2025). Temuan-temuan ini mengindikasikan bahwa pendekatan retensi karyawan pada Generasi Z tidak dapat disamakan dengan generasi sebelumnya dan memerlukan pemahaman yang lebih mendalam terhadap faktor-faktor psikologis yang mendasarinya.

Dalam konteks tersebut, *employer branding* dipandang sebagai salah satu determinan penting yang memengaruhi sikap dan perilaku karyawan. *Employer branding* merepresentasikan upaya organisasi dalam membangun citra sebagai pemberi kerja yang menarik melalui proposisi nilai yang ditawarkan kepada karyawan, mencakup reputasi, nilai inti, budaya kerja, serta pengalaman kerja yang dirasakan (Farooq et al., 2024; Alamsyah, 2024). Sejumlah studi empiris

menunjukkan bahwa *employer branding* yang kuat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan, serta berkontribusi dalam menurunkan kecenderungan niat keluar dari organisasi (Slavković & Mirić, 2024; Pricilla & Martdianty, 2024).

Selain *employer branding*, lingkungan kerja juga berperan penting dalam membentuk pengalaman kerja karyawan Generasi Z. Lingkungan kerja tidak hanya mencakup aspek fisik, tetapi juga aspek non-fisik seperti hubungan interpersonal, dukungan atasan, iklim organisasi, serta kebijakan keseimbangan kehidupan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik yang kondusif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada Generasi Z (Nasikha, 2025). Temuan serupa juga ditunjukkan dalam studi yang mengaitkan *work-life balance* dengan kepuasan kerja dan niat berhenti kerja, yang menegaskan pentingnya kualitas lingkungan kerja dalam mempertahankan karyawan muda (Sihotang & Sitompul, 2024).

Namun demikian, literatur menunjukkan bahwa pengaruh *employer branding* dan lingkungan kerja terhadap minat bertahan tidak selalu bersifat langsung. Banyak penelitian menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme psikologis utama yang menjembatani pengaruh faktor-faktor organisasi terhadap keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Kepuasan kerja terbukti secara konsisten memediasi hubungan antara *employer branding* dan retensi karyawan maupun *intention to leave*, sehingga memperkuat posisinya sebagai variabel *intervening* yang krusial (Karmana et al., 2025; Setyorini et al., 2025).

Peran kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* juga terlihat jelas dalam hubungan antara lingkungan kerja dan minat bertahan Generasi Z. Lingkungan kerja yang positif, khususnya pada aspek non-fisik dan keseimbangan

kehidupan kerja, terbukti meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Nasikha, 2025; Sihotang & Sitompul, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap kondisi kerja akan berdampak pada minat bertahan apabila diinternalisasi dalam bentuk kepuasan kerja.

Di sisi lain, kajian terdahulu menunjukkan adanya variasi fokus penelitian terkait employer branding dan retensi karyawan. Sebagian penelitian menekankan hubungan langsung employer branding terhadap retensi atau kepuasan kerja, sementara penelitian lain mengintegrasikan variabel tambahan seperti kompensasi, pengembangan karier, dan faktor intrinsik karyawan. Studi-studi tersebut secara umum menunjukkan bahwa kepuasan kerja tetap menjadi faktor sentral yang menjelaskan bagaimana berbagai praktik organisasi memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan (Setyorini et al., 2025; Asria et al., 2025; Alamsyah, 2024).

Lebih lanjut, kajian bibliometrik mengungkapkan bahwa meskipun topik employer branding dan employee retention mengalami peningkatan signifikan dalam publikasi ilmiah, penelitian yang secara terintegrasi mengaitkan employer branding, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan minat bertahan pada konteks Generasi Z masih relatif terbatas dan tersebar lintas sektor industri (Nurhanasah & Qolby, 2024). Oleh karena itu, diperlukan suatu tinjauan literatur yang komprehensif dan terintegrasi untuk mensintesis temuan-temuan empiris yang ada, mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel, serta merumuskan dasar konseptual yang kuat mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam memengaruhi minat bertahan Generasi Z.

2. LANDASAN TEORI

2.1. Employer Branding

Employer branding merupakan pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang menempatkan organisasi sebagai sebuah “merek” bagi karyawan. Konsep ini menekankan bagaimana organisasi mengomunikasikan dan mewujudkan proposisi nilai karyawan (*employee value proposition*), yang mencakup manfaat fungsional, ekonomi, dan psikologis yang diperoleh individu dari keanggotaannya dalam organisasi (Farooq et al., 2024). Employer branding dengan demikian tidak hanya membentuk ekspektasi awal karyawan, tetapi juga memengaruhi evaluasi mereka terhadap pengalaman kerja yang dijalani.

Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa employer branding memiliki implikasi yang signifikan terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan. Alamsyah (2024) menemukan bahwa employer branding berpengaruh positif terhadap retensi karyawan melalui pembentukan persepsi positif terhadap organisasi sebagai tempat bekerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memandang organisasinya memiliki reputasi dan nilai yang baik cenderung menunjukkan keinginan lebih besar untuk mempertahankan hubungan kerja.

Namun demikian, beberapa studi menunjukkan bahwa pengaruh employer branding terhadap retensi tidak selalu bersifat langsung. Slavković dan Mirić (2024) menunjukkan bahwa employer branding memengaruhi retensi karyawan melalui variabel psikologis seperti kepuasan kerja, yang berperan dalam menginternalisasi nilai-nilai organisasi ke dalam sikap kerja individu. Hasil ini diperkuat oleh Pricilla dan Martdianty (2024) yang menemukan bahwa employer branding meningkatkan kepuasan kerja dan identifikasi organisasi, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan retensi karyawan.

Perkembangan lebih lanjut dalam literatur memperkenalkan konsep Employer Branding 4.0, yang menyesuaikan strategi employer branding dengan karakteristik dunia kerja digital dan generasi muda. Dalam konteks ini, employer branding tidak hanya dinilai dari komunikasi formal organisasi, tetapi juga dari pengalaman karyawan yang tercermin melalui media sosial, platform digital, dan interaksi sehari-hari di tempat kerja (Employer Branding 4.0, 2024). Ketidaksesuaian antara citra yang dikomunikasikan dan pengalaman nyata karyawan berpotensi menurunkan kepuasan kerja serta mempercepat niat keluar, terutama pada Generasi Z yang memiliki akses luas terhadap informasi dan perbandingan lintas organisasi.

2.2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup keseluruhan kondisi yang memengaruhi aktivitas dan pengalaman kerja karyawan, baik yang bersifat fisik maupun non-fisik. Dalam kajian mutakhir, lingkungan kerja non-fisik mendapatkan perhatian lebih besar karena berkaitan langsung dengan kenyamanan psikologis dan kualitas interaksi sosial di tempat kerja, yang menjadi aspek penting bagi Generasi Z.

Penelitian Nasikha (2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik, seperti hubungan antar rekan kerja, dukungan atasan, dan iklim organisasi, berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja serta berpengaruh negatif terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan muda cenderung mempertahankan pekerjaannya ketika mereka merasakan lingkungan kerja yang suportif dan menghargai keberadaan mereka sebagai individu.

Selain itu, Sihotang dan Sitompul (2024) menemukan bahwa work-life balance sebagai bagian dari lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan secara tidak langsung

menurunkan niat berhenti kerja. Hal ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang menuntut jam kerja panjang dan mengabaikan keseimbangan kehidupan pribadi berpotensi menurunkan kepuasan kerja Generasi Z, yang pada akhirnya berdampak pada keputusan untuk meninggalkan organisasi.

Lingkungan kerja juga berfungsi sebagai sarana aktualisasi employer branding. Ketika nilai-nilai yang dijanjikan melalui employer branding diwujudkan dalam praktik lingkungan kerja sehari-hari, maka persepsi karyawan terhadap organisasi akan semakin positif. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara citra organisasi dan realitas lingkungan kerja dapat menimbulkan disonansi psikologis yang menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan turnover intention.

2.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi afektif yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja terbentuk dari interaksi antara harapan individu dan pengalaman kerja aktual yang dirasakan sehari-hari.

Farooq et al. (2024) secara konseptual menegaskan bahwa employer branding membentuk ekspektasi awal karyawan terhadap organisasi, yang kemudian dievaluasi melalui pengalaman kerja dan menentukan tingkat kepuasan kerja. Temuan empiris oleh Alamsyah (2024) serta Samboan et al. (2025) menunjukkan bahwa employer branding berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang mengindikasikan bahwa citra organisasi sebagai pemberi kerja memengaruhi bagaimana karyawan menilai pekerjaannya.

Selain employer branding, lingkungan kerja juga merupakan determinan utama kepuasan kerja. Nasikha (2025) serta Sihotang dan Sitompul (2024) menunjukkan bahwa

lingkungan kerja non-fisik dan work-life balance meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya menurunkan niat keluar karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil integratif dari persepsi terhadap organisasi dan pengalaman kerja yang dialami karyawan.

Lebih lanjut, berbagai penelitian menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peran sentral sebagai variabel intervening. Karmana et al. (2025) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh employer branding terhadap intention to leave, sementara Setyorini et al. (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjembatani pengaruh employer branding terhadap retensi karyawan. Dalam konteks Generasi Z, Asria et al. (2025) menegaskan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor penentu utama dalam keputusan bertahan, bahkan ketika variabel lain seperti imbalan dan pengembangan karier turut diperhitungkan.

2.4 Minat Bertahan (Intention to Stay) dan Retensi Karyawan

Minat bertahan (*intention to stay*) merujuk pada kecenderungan individu untuk tetap bekerja dalam organisasi dalam jangka waktu tertentu dan sering dipandang sebagai kebalikan dari turnover intention. Konsep ini digunakan sebagai indikator awal retensi karyawan karena mencerminkan sikap dan niat sebelum perilaku aktual keluar dari organisasi terjadi.

Penelitian Slavković dan Mirić (2024) menunjukkan bahwa employer branding berpengaruh dalam menurunkan niat keluar karyawan melalui pembentukan sikap positif terhadap organisasi. Temuan ini diperkuat oleh Karmana et al. (2025) yang menunjukkan bahwa employer branding menurunkan intention to leave secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

Penelitian lain menunjukkan bahwa retensi karyawan Generasi Z juga dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan pengembangan karier. Studi Putra (2025) menemukan bahwa employer branding dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z, yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang inspiratif dan suportif berkontribusi dalam membangun minat bertahan.

2.5. Generasi Z dalam Konteks Retensi Karyawan

Generasi Z merupakan generasi yang tumbuh dalam era digital dengan akses informasi yang luas dan cepat. Karakteristik ini menjadikan mereka lebih kritis terhadap organisasi sebagai tempat bekerja serta lebih sensitif terhadap ketidaksesuaian antara nilai yang dikomunikasikan organisasi dan pengalaman kerja yang mereka rasakan.

Employer Branding 4.0 (2024) menunjukkan bahwa Generasi Z menilai organisasi tidak hanya dari sisi imbalan finansial, tetapi juga dari reputasi digital, budaya kerja yang inklusif, serta peluang pengembangan diri. Asria et al. (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor kunci dalam mempertahankan karyawan Generasi Z, yang menegaskan pentingnya strategi retensi berbasis pengalaman kerja yang bermakna.

2.6. Sintesis Literatur dan Posisi Kajian

Sintesis terhadap seluruh jurnal yang dikaji menunjukkan bahwa employer branding dan lingkungan kerja merupakan determinan utama minat bertahan karyawan, khususnya Generasi Z. Namun, pengaruh kedua variabel tersebut tidak bersifat langsung, melainkan bekerja melalui **kepuasan kerja** sebagai mekanisme psikologis utama.

Kepuasan kerja secara konsisten muncul sebagai variabel intervening yang

menjelaskan bagaimana persepsi terhadap employer branding dan pengalaman lingkungan kerja diterjemahkan menjadi keputusan bertahan. Tanpa kepuasan kerja, employer branding berpotensi hanya menjadi citra simbolik, sementara lingkungan kerja hanya menjadi kondisi struktural yang tidak cukup kuat untuk menahan karyawan dalam organisasi.

Dengan demikian, literature review ini menempatkan kepuasan kerja sebagai simpul konseptual utama yang mengintegrasikan pengaruh employer branding dan lingkungan kerja terhadap minat bertahan Generasi Z, sekaligus memperkuat posisi kajian ini sebagai dasar teoretis yang kokoh bagi pengembangan kerangka konseptual dan penelitian empiris selanjutnya.

3. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode Systematic Literature Review (SLR) untuk mengkaji secara komprehensif pengaruh employer branding dan lingkungan kerja terhadap minat bertahan Generasi Z melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini tidak bertujuan menguji hipotesis secara statistik, melainkan memahami, menafsirkan, dan mensintesis temuan-temuan penelitian terdahulu secara mendalam. Metode SLR digunakan untuk memastikan bahwa proses penelusuran, pemilihan, dan analisis literatur dilakukan secara sistematis, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

Data dalam penelitian ini diperoleh dari 20 artikel jurnal ilmiah yang telah dikumpulkan oleh peneliti dan dipublikasikan dalam sepuluh tahun terakhir. Seluruh jurnal tersebut berasal dari sumber yang bereputasi

dan terindeks pada basis data Scopus, Google Scholar, serta jurnal nasional terakreditasi SINTA. Literatur yang digunakan tersedia dalam bentuk teks lengkap (*full text*) dan memiliki relevansi langsung dengan topik employer branding, lingkungan kerja, kepuasan kerja, minat bertahan atau retensi karyawan, serta konteks Generasi Z. Pembatasan rentang waktu dan indeksasi dilakukan untuk memastikan bahwa kajian yang dianalisis bersifat mutakhir, kredibel, dan relevan dengan dinamika dunia kerja saat ini.

Proses seleksi literatur dilakukan dengan menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi guna menjaga fokus dan kualitas kajian. Artikel yang dianalisis merupakan penelitian yang secara eksplisit membahas hubungan antara employer branding, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan minat bertahan, baik secara langsung maupun melalui mekanisme mediasi. Literatur yang tidak relevan dengan konteks sumber daya manusia atau tidak memiliki keterkaitan dengan retensi karyawan dieliminasi. Seluruh artikel yang memenuhi kriteria kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik, dengan mengidentifikasi variabel utama, pola hubungan antarvariabel, peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening, serta konteks penelitian masing-masing studi.

Hasil analisis selanjutnya disintesis secara naratif-kritis untuk membangun pemahaman konseptual yang koheren mengenai mekanisme pengaruh employer branding dan lingkungan kerja terhadap minat bertahan Generasi Z melalui kepuasan kerja. Sintesis literatur tidak hanya menekankan pada kesamaan temuan,

tetapi juga mempertimbangkan variasi pendekatan dan hasil penelitian guna mengidentifikasi pola, inkonsistensi, serta celah riset yang masih terbuka. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis yang kuat serta menjadi dasar konseptual bagi pengembangan penelitian empiris selanjutnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Proses Systematic Literature Review

Hasil proses Systematic Literature Review (SLR) menunjukkan bahwa tidak seluruh artikel yang membahas employer branding, lingkungan kerja, dan retensi karyawan relevan secara langsung dengan fokus kajian ini. Penelusuran literatur dilakukan melalui basis data Scopus, Google Scholar, serta jurnal nasional terakreditasi SINTA dengan menggunakan kata kunci yang berkaitan dengan employer branding, lingkungan kerja, kepuasan kerja, minat bertahan, dan Generasi Z.

Melalui proses identifikasi awal, penyaringan judul dan abstrak, serta seleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, diperoleh 20 jurnal ilmiah yang dipublikasikan dalam sepuluh tahun terakhir dan dinilai relevan untuk dianalisis lebih lanjut. Jurnal-jurnal tersebut mencakup penelitian kuantitatif, kualitatif, konseptual, dan bibliometrik, sehingga memberikan landasan empiris dan konseptual yang komprehensif bagi kajian ini.

4.2. Karakteristik Studi Yang Ditinjau

Karakteristik studi yang ditinjau menunjukkan variasi pendekatan metodologis dan konteks penelitian, namun memiliki kesamaan fokus pada isu retensi karyawan dan mekanisme

psikologis yang mendasarinya. Mayoritas penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis regresi dan Structural Equation Modeling (SEM), sementara sebagian lainnya menggunakan pendekatan kualitatif dan konseptual untuk memperdalam pemahaman teoretis.

Tabel 1. Karakteristik Studi yang Ditinjau

No	Karakteristik	Deskripsi
1	Jumlah studi	20 jurnal
2	Rentang tahun publikasi	2015–2025
3	Jenis penelitian	Kuantitatif ($\pm 70\%$), Kualitatif/Konseptual ($\pm 30\%$)
4	Metode analisis dominan	Regresi, SEM, SEM-PLS
5	Variabel utama	Employer Branding, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Minat Bertahan
6	Variabel mediasi dominan	Kepuasan Kerja
7	Fokus responden	Generasi Z dan usia produktif
8	Konteks industri	Perbankan, jasa, kesehatan, pendidikan, organisasi publik
9	Indeksasi jurnal	Scopus, Google Scholar, SINTA

Tabel ini menunjukkan bahwa kajian employer branding, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja telah diuji pada berbagai sektor dan konteks, namun memiliki pola temuan yang relatif konsisten.

4.3. Sintesis Temuan Empiris Berdasarkan Hubungan Variabel

4.3.1 Pengaruh Employer Branding terhadap Minat Bertahan Generasi Z

Sintesis hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa employer branding memiliki pengaruh positif terhadap minat bertahan Generasi Z. Employer branding yang tercermin melalui reputasi organisasi, nilai-nilai perusahaan, budaya kerja, dan pengalaman karyawan mampu membentuk persepsi positif terhadap organisasi sebagai tempat bekerja. Persepsi tersebut menjadi dasar

munculnya sikap afektif karyawan yang mendorong keinginan untuk mempertahankan hubungan kerja.

Namun demikian, sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa pengaruh employer branding terhadap minat bertahan jarang bersifat langsung. Employer branding lebih sering memengaruhi minat bertahan melalui pembentukan sikap dan evaluasi psikologis karyawan, yang kemudian diinternalisasi dalam bentuk kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa employer branding berfungsi sebagai pemicu awal yang membentuk ekspektasi kerja Generasi Z, tetapi efektivitasnya sangat bergantung pada kesesuaian antara citra organisasi dan pengalaman kerja nyata.

4.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Minat Bertahan Generasi Z

Hasil sintesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja, khususnya aspek non-fisik, memiliki pengaruh yang kuat terhadap minat bertahan Generasi Z. Lingkungan kerja yang mencakup hubungan interpersonal yang harmonis, dukungan atasan, iklim organisasi yang adil, serta kebijakan work-life balance terbukti meningkatkan keinginan karyawan muda untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Generasi Z cenderung memiliki sensitivitas yang tinggi terhadap kualitas lingkungan kerja non-fisik. Lingkungan kerja yang kaku, tidak suportif, atau mengabaikan keseimbangan kehidupan kerja secara konsisten dikaitkan dengan meningkatnya turnover intention. Sebaliknya, lingkungan kerja yang memberikan rasa aman psikologis dan fleksibilitas mendorong terbentuknya loyalitas dan minat bertahan yang lebih tinggi.

4.3.3 Pengaruh Employer Branding dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Sintesis literatur menunjukkan bahwa employer branding dan lingkungan

kerja merupakan determinan utama kepuasan kerja. Employer branding membentuk ekspektasi karyawan terhadap organisasi, sedangkan lingkungan kerja menyediakan pengalaman kerja aktual yang dirasakan sehari-hari. Kepuasan kerja terbentuk ketika ekspektasi yang dibangun melalui employer branding selaras dengan kondisi lingkungan kerja yang dialami karyawan.

Ketidaksesuaian antara citra organisasi sebagai pemberi kerja dan realitas lingkungan kerja berpotensi menimbulkan ketidakpuasan kerja. Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil integratif dari persepsi terhadap organisasi dan pengalaman kerja nyata, bukan semata-mata akibat satu faktor tunggal.

4.4. Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Hasil kajian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara konsisten berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara employer branding, lingkungan kerja, dan minat bertahan Generasi Z. Pada sebagian besar penelitian, pengaruh langsung employer branding dan lingkungan kerja terhadap minat bertahan menjadi melemah atau tidak signifikan ketika kepuasan kerja dimasukkan ke dalam model analisis.

Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme psikologis utama yang menjelaskan bagaimana persepsi terhadap employer branding dan pengalaman lingkungan kerja diterjemahkan menjadi keputusan bertahan. Kepuasan kerja mencerminkan keberhasilan organisasi dalam memenuhi harapan karyawan dan menyediakan pengalaman kerja yang bermakna.

4.5. Ringkasan Penelitian Terdahulu

Untuk memperjelas kontribusi masing-masing studi, Tabel 2 menyajikan ringkasan penelitian terdahulu yang

menjadi dasar analisis dalam literature review ini.

Tabel 2. Ringkasan Penelitian Terdahulu

<i>N o</i>	<i>Penulis & Tahun</i>	<i>Metode</i>	<i>Variabel Utama</i>	<i>Temuan Utama</i>
1	Adrikni Syifa & Maharani (2022)	Regresi	Employer Branding , Kepuasan Kerja, Minat Bertahan	Employer branding berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan minat bertahan
2	Ramadhan & Budiono (2023)	SEM-PLS	Employer Branding , Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Minat Bertahan	Employer branding dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan minat bertahan
3	Alviana & Imron (2024)	SEM	Employer Branding , Kepuasan Kerja	Employer branding berdampak positif terhadap kepuasan kerja
4	Tiawan et al. (2025)	Regresi	Employer Branding , Kepuasan Kerja	Employer branding berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
5	Irwandi & Sanjaya (2022)	Regresi	Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Minat Bertahan	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan

				minat bertahan
6	Manalu et al. (2021)	Regresi	Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
7	Sayekti (2019)	SEM	Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Minat Bertahan	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan minat bertahan
8	Kustya & Nugrahani (2021)	SEM	Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
9	Agustin et al. (2021)	SEM	Employer Branding , Kepuasan Kerja	Employer branding berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
10	Siamita & Ismail (2021)	Regresi	Employer Branding , Kepuasan Kerja, Minat Bertahan	Employer branding berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan minat bertahan

4.6 Ringkasan Sintesis Temuan Empiris

Tabel 3. Ringkasan Sintesis Temuan Empiris

<i>Hubungan Variabel</i>	<i>Pola Temuan</i>
Employer Branding → Minat Bertahan	Berpengaruh positif, umumnya tidak langsung

Lingkungan Kerja → Minat Bertahan	Berpengaruh positif, dominan pada aspek non-fisik
Employer Branding → Kepuasan Kerja	Berpengaruh positif dan signifikan
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	Berpengaruh positif dan signifikan
Kepuasan Kerja → Minat Bertahan	Berpengaruh positif dan dominan
Kepuasan Kerja sebagai Mediasi	Mediasi parsial hingga penuh

4.4 Pembahasan Terintegrasi

Pembahasan terintegrasi menunjukkan bahwa retensi karyawan Generasi Z tidak dapat dijelaskan secara parsial melalui employer branding atau lingkungan kerja saja. Kedua variabel tersebut saling melengkapi dalam membentuk pengalaman kerja yang bermakna, yang kemudian diinternalisasi oleh karyawan dalam bentuk kepuasan kerja. Kepuasan kerja inilah yang menjadi penentu utama keputusan bertahan.

Employer branding yang kuat tanpa dukungan lingkungan kerja yang kondusif berpotensi menimbulkan ketidakpuasan dan disonansi psikologis. Sebaliknya, lingkungan kerja yang baik tanpa employer branding yang jelas dapat mengurangi daya tarik organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, strategi retensi Generasi Z perlu dirancang secara holistik dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai simpul konseptual utama.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil Systematic Literature Review terhadap 20 jurnal ilmiah yang dipublikasikan dalam sepuluh tahun terakhir dan terindeks pada Scopus, Google Scholar, serta jurnal nasional terakreditasi SINTA, dapat disimpulkan bahwa employer branding dan lingkungan kerja merupakan faktor strategis yang memengaruhi minat bertahan Generasi Z. Kedua variabel tersebut secara konsisten muncul dalam literatur sebagai determinan utama retensi karyawan muda, namun pengaruhnya tidak berdiri sendiri dan tidak selalu bersifat langsung.

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa employer branding berperan dalam membentuk persepsi, ekspektasi, dan citra organisasi sebagai pemberi kerja yang kemudian dievaluasi oleh karyawan melalui pengalaman kerja yang mereka rasakan. Employer branding yang kuat dan autentik cenderung meningkatkan minat bertahan Generasi Z apabila nilai-nilai yang dikomunikasikan organisasi selaras dengan realitas lingkungan kerja. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara citra organisasi dan praktik kerja nyata berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan niat keluar.

Selain employer branding, lingkungan kerja—khususnya aspek non-fisik seperti hubungan interpersonal, dukungan atasan, iklim organisasi, dan keseimbangan kehidupan kerja—memiliki pengaruh yang signifikan terhadap minat bertahan Generasi Z. Lingkungan kerja yang suportif dan fleksibel terbukti mampu meningkatkan kenyamanan psikologis karyawan muda, sedangkan lingkungan kerja yang kaku dan tidak responsif terhadap kebutuhan generasi ini cenderung mendorong peningkatan turnover intention.

Literature review ini juga menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan simpul konseptual utama yang menjembatani pengaruh employer branding dan lingkungan kerja terhadap minat bertahan Generasi Z. Kepuasan kerja secara konsisten berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana persepsi terhadap organisasi dan pengalaman kerja diterjemahkan menjadi keputusan perilaku untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Tanpa terbentuknya kepuasan kerja, employer branding dan lingkungan kerja cenderung tidak cukup kuat untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa retensi Generasi Z merupakan hasil dari interaksi antara

employer branding, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja, dengan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis kunci. Literature review ini memberikan kontribusi konseptual dengan menyajikan pemahaman terintegrasi mengenai faktor-faktor yang memengaruhi minat bertahan Generasi Z, serta menegaskan pentingnya pendekatan holistik dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada pengalaman kerja yang bermakna dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrikni, S., & Maharani, A. (2022). Pengaruh employer branding terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 123–134.
- Agustin, R., Putri, A., & Lestari, D. (2021). Employer branding dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(1), 45–56.
- Alamsyah, R. (2024). Pengaruh employer branding terhadap retensi pegawai dengan kepuasan kerja, organizational identification, serta career development sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(3), 201–215.
- Alviana, N., & Imron, A. (2024). Pengaruh employer branding terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 18(1), 77–89.
- Asria, D., Wahyuni, S., & Pratama, R. (2025). Retention of Gen Z employees: The impact of rewards, career development, and job satisfaction. *Journal of Human Resource Studies*, 7(2), 101–115.
- Employer Branding 4.0. (2024). *Employer branding 4.0: Daya tarik dan retensi Generasi Z di dunia kerja digital*. Jakarta: Penerbit Manajemen SDM.
- Farooq, M., Raza, A., & Khan, S. (2024). Impact of employer branding on job satisfaction: A conceptual framework. *Asian Journal of Economics and Business*, 6(1), 1–12.
- Irwandi, A., & Sanjaya, R. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2), 89–102.
- Karmana, I., Putri, N., & Sari, M. (2025). Job satisfaction's role in mediating employer branding's influence on intention to leave. *Management Studies and Economic Journal*, 9(1), 55–68.
- Kustya, S., & Nugraheni, R. (2021). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(2), 141–152.
- Manalu, R., Sitompul, H., & Gultom, D. (2021). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 13(1), 33–44.
- Nasikha, A. (2025). Upaya penurunan turnover intention Generasi Z melalui lingkungan kerja non fisik dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Psikologi Kerja*, 8(1), 66–80.
- Nurhasanah, S., & Qolby, A. (2024). The role of employer branding in employee retention: A bibliometric perspective. *Banking and Management Review*, 5(2), 145–160.
- Pricilla, A., & Martdianty, F. (2024). The influence of employer branding and compensation on employee retention with job satisfaction as a mediating variable. *Journal of Management and Innovation*, 12(1), 29–43.
- Putra, R. (2025). Pengaruh employer branding dan kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan Generasi Z. *Jurnal Kepemimpinan dan SDM*, 6(2), 98–112.
- Ramadhan, M., & Budiono, B. (2023). Pengaruh employer branding dan

- lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan minat bertahan karyawan. *Jurnal Manajemen Strategik*, 17(3), 211–225.
- Sayekti, F. (2019). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan minat bertahan karyawan. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 11(2), 59–72.
- Siamita, D., & Ismail, H. (2021). Pengaruh employer branding terhadap kepuasan kerja dan minat bertahan karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 16(1), 87–99.
- Sihotang, T., & Sitompul, R. (2024). Pengaruh work-life balance terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen Modern*, 9(2), 120–134.
- Slavković, M., & Mirić, A. (2024). Does employer branding retain employees? Job satisfaction as a mediator. *International Journal of Human Resource Management*, 35(4), 567–589.

