

PENGARUH EMPLOYER BRANDING DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP
TURNOVER INTENTION PADA GENERASI Z DI KOTA MEDAN: JOB
SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

¹Helena Sihotang; ²Pandapotan Sitompul

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Prodi Manajemen Unika Santo Thomas

Email : ¹simarsoithelen@gmail.com, ²pandapotan@gmail.com

ABSTRACT

This study was conducted to determine how the influence of Employer branding and Work Life Balance on Turnover Intention in Generation Z in Medan City: Job Satisfaction as Intervening. The population of this research is generation Z employees in Medan City. The number of samples used was 100 people with sampling techniques using purposive samples. While collecting data using questionnaires and documentation. The data analysis technique uses SmartPLS software. The results of the Outer Model Test show that all original sample indicator values are > 0.7, which means that all variable indicators used by researchers are declared valid. In addition, all statements from each variable are declared reliable which is characterized by a Cronbach's alpha value > 0.7, Composite reliability > 0.7 and Average Variance Extracted (AVE) > 0.5. While the results of the inner model test show Employer branding has a positive influence on Turnover Intention, that Employer branding has a positive influence on Job Satisfaction, Job Satisfaction has a negative effect on Turnover Intention, Worklife Balance has a negative influence on Turnover Intention, Sample = 0.558, T Statistics = 9.219 and P Values = 0.000. These results indicate that Work Life Balance has a positive influence on Job Satisfaction, Employer branding has a negative influence on Turnover Intention through Job Satisfaction, Job Satisfaction is able to mediate the relationship between Work Life Balance and Turnover Intention.

Keywords: Employer branding, Work Life Balance, Job Satisfaction, Turnover Intention, Generation Z

PENDAHULUAN

Di era peralihan *Disruption* ke Era *Society*, pengelolaan Sumber Daya Manusia atau yang sering disebut dengan karyawan membutuhkan pengelolaan yang serius dan tantangan tersendiri. Peran karyawan dalam perusahaan menjadi faktor yang penting. Dibutuhkan kemampuan yang mumpuni, pengetahuan yang luas serta tekad yang kuat untuk memajukan perusahaan sehingga mampu berdaya saing. Oleh karena itu, peningkatan standar kualitas yang berkelanjutan pada perusahaan sangat diperlukan. Peningkatan standar kualitas yang dimaksud bukan hanya kepada karyawan saja namun peningkatan standar kualitas dari peraturan internal, produk dan pelayanan terhadap masyarakat oleh perusahaan.

Organisasi membutuhkan karyawan yang bermotivasi tinggi, antusias, berkomitmen, dan terlibat, karena karyawan yang sangat terlibat memastikan daya saing dan kesuksesan organisasi (Bakker & Demerouti, 2007; Kataria et al., 2013). Peningkatan daya saing, perusahaan harus berupaya untuk peningkatan kinerja karyawan. *Human Capital* adalah satu unsur terpenting dari asset tak berwujud organisasi (Baron et.al., 2013). Bakat unik karyawan, termasuk kinerja yang unggul, produktivitas, keluwesan, inovasi, dan kemampuan merupakan unsur penting untuk menaikkan posisi kompetitif organisasi. Menurut Baron, Karyawan juga menjadi kunci dalam mengelola keterkaitan aktivitas lintas fungsi dan hubungan eksternal (Baron, et al., 2013).

Pengelolaan sumber daya manusia mungkin dapat dengan mudah dikembangkan dengan adanya pelatihan dan pengembangan, akan tetapi tanpa adanya employee engagement hal tersebut akan sia-sia. Semakin tinggi tingkat employee engagement karyawan dalam sebuah perusahaan maka akan semakin tinggi pula produktivitas karyawan,

jika produktivitas karyawan semakin tinggi maka profitabilitas perusahaan pun nantinya juga akan meningkat. Hal ini dibuktikan dengan hasil laporan dari *Harvard Business Review* (2016) yang menyatakan bahwa Employee engagement merupakan salah satu faktor penting sebuah perusahaan untuk mencapai sebuah kesuksesan atau keberhasilan. Ini membuktikan bahwa Employee engagement sangat lah penting untuk perusahaan. Akan tetapi fakta menunjukkan bahwa masih banyak perusahaan yang belum dapat meningkatkan tingkat Employee engagement perusahaan mereka. Ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh GALLUP (2017), menyebutkan bahwa dari 155 negara yang telah di survei, rata-rata karyawan yang merasa engaged dengan perusahaan hanya mencapai 15%.

Berdasarkan laporan Michael Page dalam (DataIndonesia.id), sebanyak 74% pekerja di Asia Pasifik berencana untuk mengundurkan diri (*resign*) dari tempat kerjanya pada 2022. Sementara, persentase pekerja di Asia Tenggara yang berencana resign lebih tinggi lagi, yakni 81%. Indonesia menjadi negara dengan persentase pekerja yang berencana resign (*Turnover Intention*) paling tinggi nomor 2 setelah India, yakni 84%. Jika dilihat dari generasinya, generasi Z yang lahir pada 1997 hingga 2012 paling banyak memiliki rencana resign, yakni 76%. Selanjutnya adalah milenial dan generasi X.

Menurut Nafiudin & Umdiana, (2017) menyatakan bahwa *Turnover Intention* adalah niat seseorang untuk meninggalkan pekerjaan dan mencari pekerjaan lain yang lebih baik pada masa yang akan datang. Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat *Turnover Intention* (keinginan untuk keluar dari pekerjaan) adalah kepuasan kerja dimana jika kepuasan kerja meningkat maka tingkat turnover akan menurun (Firdaus & Lusiana, 2020). Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006). Sementara Setiyanto & Hidayati (2017) mengkalim bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention*. Hal yang sama disampaikan oleh Syamsir, S., & Hidayat, R. (2020) bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention*.

Faktor lain yang mempengaruhi *Turnover Intention* adalah *Employer branding* (Arinatiar Rima Sagita M. et al., 2018). Menurut Ray et al. (2020:58) *Employer branding* adalah apa yang dikomunikasikan oleh perusahaan sebagai identitas yang diinginkan pencari kerja dan karyawan saat ini. Tidak hanya mengedepankan misi perusahaan, nilai, dan budaya, namun juga menggambarkan pengalaman karyawan selama bekerja di perusahaan. Utami, F. P., & Siswanto, T. (2021) menyatakan bahwa *Employer branding* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal senada disampaikan oleh (Lysha, 2019).

Sementara menurut Khan et al., (2014); Atiq, et al., (2017) mengatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. *Work-Life Balance* adalah suatu bentuk kepuasan pada individu dalam mencapai keseimbangan kehidupan dalam pekerjaannya (Hutcheson, 2012). *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Proyogi, et al., 2019). Hal yang berbeda disampaikan oleh Oktaviani, H. (2018) dalam penelitiannya dengan judul Pengaruh *Work Life Balance* dan perceived organizational support terhadap *Turnover Intention* melalui organizational commitment sebagai variabel intervening pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

Sebagaimana yang sudah diuraikan diatas, bahwa Indonesia menjadi negara dengan persentase pekerja yang berencana resign (*Turnover Intention*) paling tinggi nomor 2 setelah India di Asia Pasifik yang di dominasi generasi Z. Untuk itu penulis akan melakukan penelitian di salah satu Kota besar di Indonesia yaitu Medan yang fokus pada generasi Z.

Berdasarkan Fenomena Gap dan Research Gap diatas maka penulis melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh *Employer branding* dan *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada Generasi Z di Kota Medan: *Job Satisfaction* Sebagai Intervening"

TINJAUAN PUSTAKA

Turnover Intention

PENGARUH EMPLOYER BRANDING DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP
TURNOVER INTENTION PADA GENERASI Z DI KOTA MEDAN: JOB SATISFACTION
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

272

Oleh : Helena Sihotang; Pandapotan Sitompul

Harnoto (2002:2) menyatakan, "*Turnover Intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *Turnover Intention* ini dan di antaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik". Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang diungkapkan oleh Branham (2012) menyatakan bahwa *Turnover Intention* merupakan derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang.

Dharma (2013) menjelaskan ada tiga penyebab utama *Turnover Intention*, yaitu pikiran untuk keluar karena tidak puas dengan pekerjaan, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan yang lebih menjanjikan, dan keinginan untuk keluar dalam beberapa bulan mendatang karena alasan mendesak seperti cuti melahirkan, mengejar studi di luar negeri, dan lain-lain. Sementara Pradana dan Salehudin (2015) mengatakan dampak negatif yang dirasakan akibat tingkat *Turnover Intention* yang tinggi pada perusahaan yaitu pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan.

Indikasi Terjadinya *Turnover Intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan (Harnoto, 2012) yaitu (1) Absensi yang meningkat; (2) Mulai malas bekerja; (3) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja; (4) Peningkatan protes terhadap atasan; (5) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya.

Job Satisfaction

Kepuasan kerja merupakan sikap dan pandangan positif karyawan yang ditunjukkan dengan sikap suka terhadap pekerjaannya dan lingkungan kerja. Jika karyawan memiliki rasa suka terhadap pekerjaannya maka akan timbul rasa menyenangkan hingga meningkatkan kinerja. Sebagaimana yang disampaikan oleh Luthans (2006), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Individu cenderung lebih puas jika kinerjanya dihargai dan diapresiasi oleh perusahaannya selain menumbuhkan motivasi, penghargaan juga akan membuat karyawan merasa bahwa kinerjanya dibutuhkan. Sebaliknya pula jika perusahaan kurang menghargai akan menyebabkan karyawan kurang puas dan memilih untuk meninggalkan perusahaan.

Turnover Intention memiliki hubungan dengan *Job Satisfaction*, disaat karyawan merasakan puas di tempat kerja, maka karyawan akan cenderung bertahan dan tidak ada keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.

Indikator kepuasan kerja menurut Luthans (2006) adalah Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri; Kepuasan pada gaji; Kepuasan pada kesempatan promosi yang diberikan; Kepuasan terhadap supervisi; Kepuasan terhadap rekan kerja.

Work Life Balance

Seseorang yang mampu menyeimbangkan antara urusan pekerjaan dengan kehidupan diluar pekerjaan maka akan cenderung bekerja dengan produktif. Sebagaimana yang disampaikan oleh Nafiudin (2015), jika seseorang tidak dapat mengatur *Work Life Balance* antara pekerjaan dan kehidupan pribadi maka dapat diindikasikan seseorang tersebut akan memilih berhenti untuk bekerja. Moorhead dan Griffin (2013) mengungkapkan bahwa *Work Life Balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Menurut Delecta (2011:2) *Work-Life Balance* didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memenuhi pekerjaan dan komitmen berkeluarga mereka, serta tanggung jawab non-pekerjaan lainnya.

Indikator-indikator untuk mengukur keseimbangan kehidupan-kerja menurut McDonald & Bradley, (2005); Asepta & Maruno, (2007) yaitu: 1). Keseimbangan waktu, 2). Keseimbangan keterlibatan psikologis dan komitmen dalam bekerja atau di luar pekerjaan. 3) Keseimbangan kepuasan kerja.

Employer branding

Employer branding dapat digambarkan sebagai sebuah persepsi yang positif tentang pekerjaan dan tempat kerja terbaik yang dipikirkan karyawan. Martin (2008) mengemukakan bahwa *Employer branding* merupakan cara untuk menarik orang-orang berbakat agar mau bergabung dengan organisasi dan memastikan bahwa antara karyawan potensial dan organisasi memiliki kesesuaian/kecocokan (merek, visi) sehingga bisa memberikan hasil yang sesuai dengan harapan.

Berthon (2005) menyatakan bahwa upaya perusahaan dalam menerapkan konsep *Employer branding* diantaranya dapat melalui penanaman lima nilai atau value yang terdiri dari nilai sosial, nilai ekonomi, nilai ketertarikan, nilai pengembangan dan nilai aplikasi. Dalam konsep ini perusahaan dituntut untuk dapat memberikan *competitive advantages* yang setidaknya mencakup tiga jenis manfaat diantaranya manfaat ekonomis, manfaat psikologis dan manfaat fungsional (Amelia, 2018).

Dimensi *Employer branding* menurut Berthon et.al (2005) adalah *Application Value; Development Value; Economic Value; Interest Value; Social Value*.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan e-commerce khusus Generasi Z di Medan. Karena jumlah populasi tidak dapat diketahui dan dengan keterbatasan peneliti maka peneliti menetapkan pemilihan sampel dengan menggunakan kriteria tertentu termasuk dalam metode purposive sampling (Zikmund et al., 2013) yaitu merupakan teknik untuk mengambil sumber data penelitian dengan berbagai pertimbangan.

Dikarenakan jumlah populasi sasaran tidak diketahui maka peneliti memutuskan untuk menggunakan sebanyak 100 responden, sebagaimana pendapat Ghazali (2014:30) yang menyatakan bahwa besarnya sampel untuk pengujian PLS untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten dan memiliki pengaruh yang lebih besar, minimal direkomendasikan sebanyak 30 sampai 100.

Metode dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif, dimana data penelitian berupa data kuantitatif (skor atas jawaban responden). Penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti Sugiyono (2018:213). Data primer tersebut dikumpulkan melalui kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertutup atau terbuka dapat diberikan secara langsung kepada responden Sugiyono (2018:219).).

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis data dengan menggunakan software SmartPLS 4.0. PLS (Partial Least Square) merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model Struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas. Sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Generasi Z di Kota Medan

Medan merupakan ibu kota Provinsi Sumatera Utara, Indonesia. Kota ini merupakan kota terbesar ketiga di Indonesia setelah DKI Jakarta dan Surabaya serta kota yang terkenal

multietnis di kawasan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Kota medan dinyatakan mulai terbentuk pada 1 Juli 1590. Berdasarkan Badan Pusat Statistik Medan tahun 2022, kota Medan memiliki penduduk sebanyak 2.435.252 jiwa, dan kepadatan penduduk 9.522,22 jiwa/km2(BPS Medan).

Penduduk di kota Medan tentunya memiliki beragam usia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Medan, penduduk di kota Medan dengan rentang usia 12-20 tahun pada tahun 2020 berjumlah kurang lebih 580.771 orang. Remaja dengan rentang usia 12-20 tahun pada penelitian ini disebut juga dengan generasi Z.

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Komposisi responden berdasarkan aspek jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1.Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

JK	Jumlah	Persentase
P	14	14%
L	86	86%
Total	100	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024.

Tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki yang terlibat dalam penelitian ini lebih banyak dari pada jumlah responden perempuan dengan perbandingan persentase sebanyak 86% dan 14% dari total responden sebanyak 100 orang.

Responden Berdasarkan Usia

Komposisi responden berdasarkan aspek usia dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Responden Berdasarkan Usia

Umur	Jumlah	Persentase
22	4	4%
23	36	36%
24	29	29%
25	11	11%
26	15	15%
27	5	5%
Total	100	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024.

Tabel 2 menunjukkan bahwa jumlah responden didominasi oleh karyawan generasi Z yang ber-umur 23 dan 24 tahun yang jika ditotalkan mencapai 65% dari 100 responden. Secara umum, responden yang berada di umur tersebut menyelesaikan studi S1 sudah 1-3 tahun yang lalu artinya responden tidak lagi dalam status *freshgraduate*.

Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Melalui penyebaran kuesioner dalam pengumpulan data primer, komposisi responden menurut Pendidikan Terakhir dapat dilihat dalam Tabel 3.

Tabel 3.Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Jumlah	Persentase
D3	3	3%
S1	91	91%
S2	6	6%
Total	100	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024.

Berdasarkan Tabel 3, responden yang terlibat dalam penelitian ini terdiri dari 3 lulusan terakhir yaitu Diploma, Sarjana serta Magister. Diantara seluruh responden, lulusan Sarjana menjadi lulusan yang terbanyak yaitu mencapai 91% dari total responden. Dapat disimpulkan bahwa semua responden yang terlibat merupakan produk dari perguruan tinggi.

Responden Menurut Lama Bekerja

Berdasarkan data primer yang diperoleh peneliti, komposisi responden menurut lama bekerja dapat dilihat dalam Tabel 4.

Tabel 4. Responden Berdasarkan Lama Bekerja

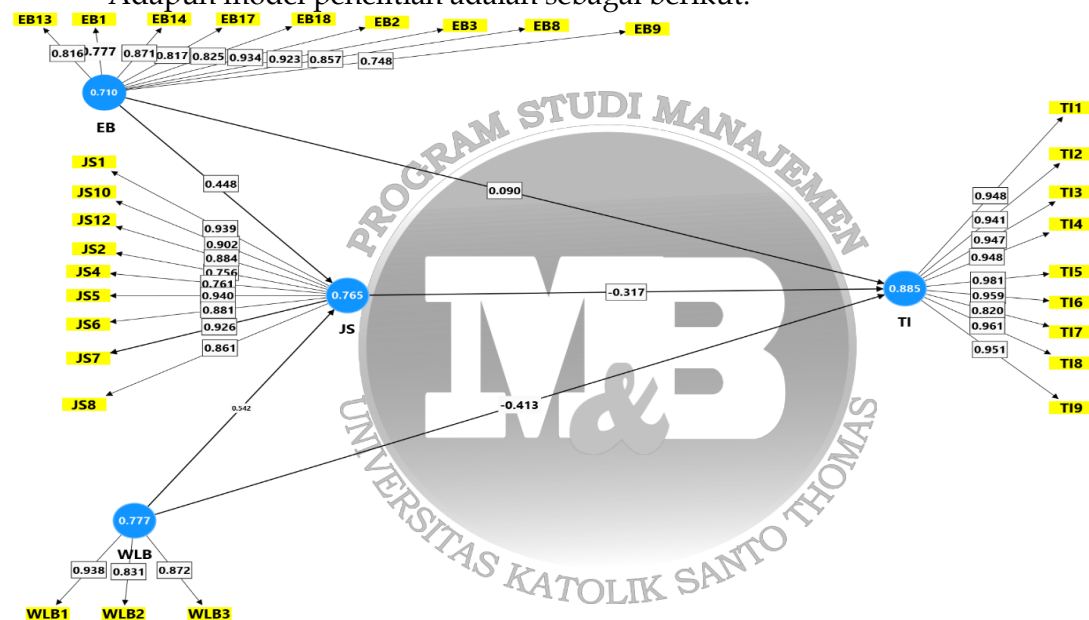
Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1 Tahun	52	52%
2 Tahun	32	32%
3 Tahun	10	10%
4 Tahun	6	6%
Total	100	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024.

Dari Tabel 4. dapat diketahui bahwa responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah karyawan generasi Z yang sudah bekerja minimal 1 tahun.

Model Penelitian

Adapun model penelitian adalah sebagai berikut:



Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Gambar 1. Model Penelitian

Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Uji Validitas

Untuk menguji validitas digunakan nilai outer loading atau loading factor. Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai outer loading > 0,7. Nilai outer loading merupakan korelasi antara indikator dengan konstrukturnya. Semakin tinggi korelasi, maka semakin tinggi tingkat validitasnya dan juga menunjukkan tingkat validitas yang lebih baik. Berikut adalah tingkat validitas setiap indikator.

Tabel 5 Outer Loading

INDIKATOR	EMPLOYER BRANDING	JOB SATISFACTION	TURNOVER INTENTION	WORK LIFE BALANCE
EB1	0,777			
EB13	0,816			
EB14	0,871			
EB17	0,817			
EB18	0,825			
EB2	0,934			
EB3	0,923			
EB8	0,857			

EB9	0,748			
JS1		0,939		
JS10		0,902		
JS12		0,884		
JS2		0,756		
JS4		0,761		
JS5		0,940		
JS6		0,881		
JS7		0,926		
JS8		0,861		
TI1			0,948	
TI2			0,941	
TI3			0,947	
TI4			0,948	
TI5			0,981	
TI6			0,959	
TI7			0,820	
TI8			0,961	
TI9			0,951	
WLB1				0,938
WLB2				0,831
WLB3				0,872

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Diatas adalah tabel hasil penelitian yang telah di uji dengan menggunakan Smart-PLS agar dapat dilihat data yang valid dan data yang tidak valid. Berdasarkan hasil uji validitas diatas, semua nilai indikator original sample berada $> 0,7$ yang berarti bahwa semua indikator variabel yang digunakan peneliti dinyatakan sudah valid. Meskipun dari sebelumnya ada indikator yang dihapus oleh peneliti karena nilai original sampelnya tidak memenuhi syarat.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi setiap pernyataan. Pernyataan dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan selalu konsisten. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik dan dapat diterima jika memiliki nilai Cronbach's alpha $> 0,7$, Composite reliability $> 0,7$ dan Average Variance Extracted (AVE) $> 0,5$. Berikut disajikan hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini :

Tabel 6. Construct Reliability and Validity

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
EB	0,949	0,957	0,956	0,710
JS	0,961	0,970	0,967	0,765
TI	0,983	0,987	0,986	0,885
WLB	0,861	0,905	0,912	0,777

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Dari data diatas disimpulkan bahwa variabel *Employer branding*, *Job Satisfaction*, *Turnover Intention* dan *Work Life Balance* reliabel dan dapat diandalkan karena nilai cronbach's alpha $> 0,7$; composite reliability $> 0,7$ dan average variance extracted $> 0,5$. Untuk variabel *Employer branding* memiliki nilai cronbach's alpha variabel sebesar 0.949, nilai composite reliability adalah 0.957 dan nilai average variance extracted (AVE) adalah 0.710. Variabel *Job Satisfaction* dengan nilai cronbach's alpha variabel adalah 0.961, nilai composite reliability

adalah 0.970 dan nilai average variance extracted (AVE) adalah 0.765. Variabel *Turnover Intention* dengan nilai cronbach's alpha variable tersebut adalah 0.983, nilai composite reliability adalah 0.987 dan nilai average variance extracted (AVE) adalah 0.885. Sementara untuk Variabel *Work Life Balance* memiliki nilai cronbach's alpha variable sebesar 0.861, nilai composite reliability adalah 0.905 dan nilai average variance extracted (AVE) adalah 0.777.

Uji Model Struktural (Inner Model)

Uji Hipotesis

Pengujian model struktural digunakan untuk pengujian hipotesis antara variabel penelitian dapat dilihat dari P Value dan T Statistic. Bila nilai T Statistic > 1,96 atau bila $P < 0,05$ maka pengaruhnya signifikan. Berikut adalah tabel Path coefficients yang menunjukkan apakah ada pengaruh secara langsung antar variabel dalam penelitian.

Tabel 7 Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
EB -> JS	0,425	0,439	0,051	8,364	0,000
EB -> TI	0,154	0,137	0,193	0,798	0,427
JS -> TI	-0,474	-0,471	0,136	3,492	0,001
WLB -> JS	0,558	0,541	0,061	9,219	0,000
WLB -> TI	-0,324	-0,318	0,121	2,674	0,009

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Sementara untuk mengetahui hubungan tidak langsung antar variabel dapat dilihat dalam Tabel.8.

Tabel 8. Specific Indirect Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
EB -> JS -> TI	-0,201	-0,207	0,063	3,175	0,002
WLB -> JS -> TI	-0,265	-0,256	0,083	3,191	0,002

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah H1: *Employer branding memiliki pengaruh negatif terhadap Turnover Intention*. Tabel *path coefficients* menunjukkan nilai *Original Sample* = 0,154, *T Statistics* = 0,193, dan *P Values* = 0.427. Hal ini menunjukkan bahwa *Employer branding* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention*. Dengan demikian H1 ditolak. Hasil ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Ristriandita, A., Sunuharyo, B. S., & Aini (2018), menyatakan bahwa adanya pengaruh positif signifikan antara *Employer branding* terhadap *turnover intention*. Seseorang bisa saja ingin keluar dari perusahaan meskipun diperusahaan tersebut memiliki budaya organisasi yang baik namun bagi seorang karyawan muda yang masih 1 tahun bekerja, tidak heran jika ada keinginan untuk mencari tempat yang baru dengan alasan ingin menambah pengalaman. Namun berbeda disampaikan oleh Utami, F. P., & Siswanto, T. (2021) bahwa *Employer branding* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal senada disampaikan oleh (Lysha, 2019).

Hipotesis kedua yaitu H2: *Employer branding memiliki pengaruh positif terhadap Job Satisfaction*. Tabel *path coefficients* menunjukkan nilai *Original Sample* = 0,425, *T Statistics* = 8,364, dan *P Values* = 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa *Employer branding* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Dengan demikian H2 diterima. Hasil penelitian ini senada dengan penelitian Ristriandita, A. (2018) bahwa *Employer branding* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal yang sama disampaikan oleh Purcell (2014) bahwa salah satu peran penting dari *Employer branding* adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Begitu juga dengan Widyana, S. F. (2021) mengklaim bahwa *Employer branding* memiliki pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Sementara Setiyanto & Hidayati (2017) mengklaim bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention*. Hal yang sama disampaikan oleh Syamsir, S., & Hidayat, R. (2020) bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention*.

Hipotesis ketiga yaitu H3: *Job Satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Tabel *path coefficients* menunjukkan nilai *Original Sample* = -0,474, *T Statistics* = 4,492 dan *P Values* = 0.001. Hal ini menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja) berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Dengan demikian H3 diterima. Menurut Firdaus & Lusiana (2020) salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat *Turnover Intention* (keinginan untuk keluar dari pekerjaan) adalah kepuasan kerja dimana jika kepuasan kerja meningkat maka tingkat turnover akan menurun. Sementara Setiyanto & Hidayati (2017) mengklaim bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention*. Hal yang sama disampaikan oleh Syamsir, S., & Hidayat, R. (2020) bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention*.

Hipotesis keempat yaitu H4: *Work Life Balance* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Tabel *path coefficients* menunjukkan nilai *Original Sample* = -0,324, *T Statistics* = 2,674 dan *P Values* = 0.009. Hasil ini menunjukkan bahwa *Worklife Balance* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Dengan demikian H4 diterima. Hasil penelitian ini senada dengan penelitian Hafid, M., & Prasetio, A. P. (2017) yang menyatakan bahwa *work-life balance* memberikan pengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan, begitu juga dengan Oktaviani, H. (2018) menyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Namun hasil penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian Khan et al., (2014); Atiq, et al., (2017) yang mengatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Proyogi, et al., 2019).

Hipotesis kelima yaitu H5: *Work Life Balance* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Tabel *path coefficients* menunjukkan nilai *Original Sample* = 0,558, *T Statistics* = 9,219 dan *P Values* = 0.000. Hasil ini menunjukkan bahwa *Work Life Balance* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Dengan demikian H5 diterima. Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian Pangemanan, F. L., Pio, R. J., & Tumbel, T. M. (2017) mengungkapkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini juga konsisten dengan Teori Scholarios & Marks dalam (Malik et al., 2010) yang mengatakan bahwa ketika karyawan diberikan kontrol untuk mengelola konflik potensial yang muncul antara tuntutan pekerjaan dan tuntutan di luar pekerjaan, hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hasil ini juga searah dengan penelitian penelitian Ganaphati (2016) dimana *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis keenam yaitu H6: *Employer branding* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction*. Tabel *Specific Indirect Effects* menunjukkan nilai *Original Sample* = -0,201, *T Statistics* = 3,175 dan *P Values* = 0.002 yang artinya bahwa *Employer branding* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction*. Dengan demikian H6 diterima. Hasil penelitian ini searah dengan penelitian Yuliansyah, A. (2022) dalam disertasinya "*Kepuasan Kerja sebagai Mediator Hubungan Employer Brand dengan Turnover Intention pada Karyawan Startup*" mengungkapkan bahwa *Job Satisfaction* mampu memberikan efek mediasi dalam hubungan employer brand dengan *Turnover Intention*.

Hipotesis ke tujuh yaitu H7: *Work Life Balance* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction*. Tabel *Specific Indirect Effects* menunjukkan nilai

Original Sample = -0,265, T Statistics = 3,191 dan P Values = 0.002 , artinya bahwa *Job Satisfaction* mampu memediasi hubungan antara *Work Life Balance* dan Turnover Intention. Dengan demikian H7 diterima.

Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 9
Koefisien Determinasi (R²)

	R Square	R Square ...
JS	0.833	0.829
TI	0.404	0.385

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Penelitian ini menggunakan 2 variabel endogen yang dipengaruhi oleh variabel eksogen yaitu variabel *Job Satisfaction* yang dipengaruhi oleh *Employer branding* dan *Work Life Balance*, dan Turnover Intention yang dipengaruhi oleh *Employer branding*, *Work Life Balance* dan *Job Satisfaction*.

Tabel 9 menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* dapat dipengaruhi oleh *Employer branding* dan *Work Life Balance* sebesar 83% sedangkan 17% dipengaruhi variabel lain diluar penelitian. Sementara Turnover Intention dapat dipengaruhi oleh *Employer branding*, *Work Life Balance* dan *Job Satisfaction* sebesar 38% sedangkan sisanya 62% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, ada 100 responden dimana jika ditinjau dari aspek jenis kelamin, sebanyak 86% laki-laki dan 14% perempuan yang masuk dalam generasi Z. Sementara jika ditinjau dari aspek umur, didominasi karyawan yang ber-umur 23 tahun sebanyak 36% dan umur 24 tahun sebanyak 29%. Diantara seluruh responden, lulusan Sarjana menjadi terbanyak yaitu mencapai 91% dari total responden. Responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah karyawan generasi Z yang sudah bekerja minimal 1 tahun.

Hasil uji validitas yang dapat dilihat dalam Tabel Outer Loading menunjukkan bahwa semua nilai indikator original sample berada $> 0,7$ yang berarti bahwa semua indikator variabel yang digunakan peneliti dinyatakan sudah valid. Meskipun dari sebelumnya ada indikator yang dihapus oleh peneliti karena nilai original sampelnya tidak memenuhi syarat.

Sementara uji reliabilitas yang dapat dilihat dalam tabel Construct Reliability and Validity menyatakan bahwa variabel *Employer branding*, *Job Satisfaction*, Turnover Intention dan *Work Life Balance* reliabel dan dapat diandalkan karena masing-masing variabel memiliki nilai cronbach's alpha $> 0,7$; composite reliability $> 0,7$ dan average variance extracted > 0.5 .

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa *Employer branding* memiliki pengaruh positif terhadap Turnover Intention yang artinya semakin tinggi *Employer branding* yang dilakukan oleh perusahaan maka semakin tinggi juga niat karyawan ingin keluar (turnover intention) dari perusahaan. Meskipun perusahaan tersebut memiliki budaya organisasi yang baik namun bagi seorang karyawan muda yang masih 1 tahun bekerja, tidak heran jika ada keinginan resign untuk mencari tempat yang baru yang lebih menjanjikan karena sudah memiliki modal pengetahuan dan pengalaman. Untuk itu, perusahaan harus membuat perjanjian sebagai ikatan untuk karyawan yang ingin menjadikan perusahaan sebagai batu loncatan.

Employer branding memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Semakin baik *Employer branding* yang dilakukan oleh perusahaan maka semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan. Jika *Employer branding* kuat maka karyawan akan merasa puas dengan perusahaan karena kompetensi karyawan meningkat, karyawan diapresiasi, karyawan dilibatkan, dan memiliki lingkungan kerja yang nyaman.

Job Satisfaction berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. *Job Satisfaction* memiliki hubungan terbalik dengan *Turnover Intention*. Semakin tinggi tingkat *Job Satisfaction* karyawan maka niat keluar (*turnover intention*) akan semakin rendah. Karyawan yang merasa puas dengan perusahaan akan melakukan kewajibannya dengan sungguh-sungguh hingga tidak ada niat untuk keluar dari perusahaan.

Work Life Balance memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. *Work Life Balance* memiliki hubungan terbalik dengan *turnover intention*. Jika karyawan mampu menyeimbangkan kehidupan kerja dengan kehidupan keluarga maka niat untuk keluar dari perusahaan akan semakin rendah. Priansa (2016) berpendapat program *Work Life Balance* yang dikelola dengan baik oleh manajer SDM dapat memberikan dampak dan manfaat yang positif, seperti menarik perhatian lebih banyak calon pegawai baru, mengurangi *turnover* dan kemangkiran kerja, dan meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan dalam program dan tujuan perusahaan.

Work Life Balance memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Semakin mampu karyawan mengatur tuntutan pekerjaan dengan tuntutan kebutuhan pribadi maka tingkat kepuasan karyawan akan semakin tinggi. Karyawan akan merasa enjoy dalam melaksanakan pekerjaannya. Keseimbangan dari segi waktu, keterlibatan, maupun kepuasan akan menciptakan sikap positif terhadap pekerjaan. Sikap positif yang dimiliki karyawan menimbulkan perasaan menyenangkan terhadap pekerjaan yang dijalani, sehingga dapat membuat kepuasan kerja karyawan menjadi tinggi.

Employer branding memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction*, artinya kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara *Employer branding* dan *turnover intention*. *Employer branding* akan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan, sementara kepuasan karyawan akan menurunkan tingkat *turnover intention*. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya karena program *Employer branding* yang dilakukan perusahaan seperti pelatihan, kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan, kepedulian perusahaan akan membuat karyawan nyaman karena kondisi pekerjaan sudah sesuai dengan yang diharapkan sehingga karyawan akan bertahan di perusahaan.

Job Satisfaction mampu memediasi hubungan antara *Work Life Balance* dan *Turnover Intention*. *Work Life Balance* akan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan, sementara kepuasan karyawan akan menurunkan tingkat *turnover intention*. Keseimbangan dari segi waktu, keterlibatan akan menciptakan perasaan enjoy dalam melakukan pekerjaan. Perasaan ini akan meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan sehingga karyawan tidak memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dengan Pengaruh *Employer branding* dan *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* terhadap Generasi Z di Kota Medan: *Job Satisfaction* Sebagai Intervening, maka kesimpulan untuk menjawab masalah yang telah dirumuskan sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. *Employer branding* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention* yang artinya semakin tinggi *Employer branding* yang dilakukan oleh perusahaan maka semakin tinggi juga niat karyawan ingin keluar (*turnover intention*) dari perusahaan.
2. *Employer branding* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Semakin baik *Employer branding* yang dilakukan oleh perusahaan maka semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan.
3. *Job Satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. *Job Satisfaction* memiliki hubungan terbalik dengan *Turnover Intention*. Semakin tinggi tingkat *Job Satisfaction* karyawan maka niat keluar (*turnover intention*) akan semakin rendah.

4. *Work Life Balance* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. *Work Life Balance* memiliki hubungan terbalik dengan *turnover intention*. Jika karyawan mampu menyeimbangkan kehidupan kerja dengan kehidupan keluarga maka niat untuk keluar dari perusahaan akan semakin rendah.
5. *Work Life Balance* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Semakin mampu karyawan mengatur tuntutan pekerjaan dengan tuntutan kebutuhan pribadi maka tingkat kepuasan karyawan akan semakin tinggi.
6. *Employer branding* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction*, artinya kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara *Employer branding* dan *turnover intention*. *Employer branding* akan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan, sementara kepuasan karyawan akan menurunkan tingkat *turnover intention*.
7. *Job Satisfaction* mampu memediasi hubungan antara *Work Life Balance* dan *Turnover Intention*. *Work Life Balance* akan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan, sementara kepuasan karyawan akan menurunkan tingkat *turnover intention*.

DAFTAR PUSTAKA

- Arinatiar Rima Sagita M., M. Al Musadieq, & M. Cahyo Widyo Sulisty. (2018). Pengaruh *Employer branding* Terhadap *Turnover Intention* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* |, 60(2), 74-83.
- Asepta, U. Y., & Maruno, S. H. Pa. (2007). Analisis Pengaruh Work-Life Balance Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkomsel, Tbk Branch Malang. *Jurnal JIBEKA*, 11(1), 77-85.
- Atika, Kholifah, N., Nurrohmah, S., & Purwiningsih, R. (2020). Eksistensi motif batik klasik pada generasi z. *Jurnal Teknologi Busana Dan Boga*, 8(2), 141-144. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/teknobuga/index>.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualising and Researching *Employer branding*. *Career Development International*, Vol. 9 No. 5.
- Backhaus, K. (2016). *Employer branding* Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193- 201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.124512>
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation z: Asystematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1), 139-157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in *Employer branding*. *International Journal of Advertising*, 24(2). <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Branham, L. (2012). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave : How to Recognize The Subtle Signs and Act Before It's Too Late* (2nd ed.). New York: AMACOM.
- Delecta, P. (2011). *Work Life Balance*. *International Journal of Current Research*, 33(4), 186-189. Retrieved from Researchgate.
- Dharma, S. (2013). *Manajemen Kinerja : Falsafah, Teori, dan Penerapannya* (6th ed.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar. *Employer branding*. The latest fad or the future of HR? Research insight. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Firdaus, & Lusiana, H. (2020). Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention*. *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(1), 1-13.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Ganaphati, I. M. D. 2016. Pengaruh Work-life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Ecodemica*, Vol. 4, No. 1, pp. 125-135.

- Gentina, E. (2020). Generation z in Asia: A research agenda. In E. Gentina & E. Parry (Eds.), *What the experts tell us about South East Asia: Dynamics, differences, digitalization* (pp. 3–19). <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-220-820201002>.
- Hafid, M., & Prasetyo, A. P. (2017). Pengaruh work-life balance terhadap *Turnover Intention* (Studi pada karyawan divisi food & beverage Hotel Indonesia Kempinski Jakarta). *Jurnal Study and Management Research*, 14(3), 48-56.
- Harnoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Prehallindo.
- Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua. Jakarta : Prehallindo.
- Hartono. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua. PT Prehallindo. Jakarta.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (Vol. 10). (S. Purwanti, Penyunt., V. Andhika, S. Purwanti, T. A. P., & W. Rosari, Penerj.) Yogyakarta: ANDI
- Lysha Muzhaffirah Putri. (2019). Pengaruh *Employer branding* Terhadap *Turnover Intention* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada Karyawan PT Pertamina Training and Consulting).
- Martin, G. 2008. *Employer branding* – Time for Some Long and ‘Hard’ Reflections?
- McDonald, P., & Bradley, L. M. (2005). The Case for Work/Life Balance: Closing the Gap Between Policy and Practice.
- Moorhead, G., & Griffin, R. (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organization* (9th ed.). Mason: South- Western Cengage Learning.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170-183.
- Nafiudin, & Umdiana, N. (2017). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention* Karyawan Generasi Y Di Provinsi Banten. *Jurnal Sains Manajemen*, 3(2), 69–91.
- Nafiudin. (2015). Pengaruh *Work Life Balance* Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada Pt Bank Agroniaga Tbk Cabang Bandung. *Jurnal Sains*, 1(1), 24–38.
- Noor, K. M. (2011). Work-Life Balance and Intention to Leave among Academics in Malaysian Public Higher Education Institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 2(11), 240–248.
- Oktaviani, H. (2018). Pengaruh *Work Life Balance* dan perceived organizational support terhadap *Turnover Intention* melalui organizational commitment sebagai variabel intervening pada pt berlian jasa terminal indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 6(3), 58-72.
- Oosthuizen, R. M., Coetzee, M., & Munro, Z. (2016). Work-life balance, *Job Satisfaction* and *Turnover Intention* amongst information technology employees. *Southern African Business Review*, 20, 446–467.
- Pangemanan, F. L., Pio, R. J., & Tumbel, T. M. (2017). Pengaruh work-life balance dan burnout terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 5(003).
- Pradana, A., & Salehudin, I. (2015). Work overload and *Turnover Intention* of junior auditors in Greater Jakarta, Indonesia. *The South East Asian Journal of Management*, 9(2), 108-124. Retrieved from Journal UI.
- Prayogi, M. A., Koto, M., & Arif, M. (2019). Kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pengaruh work-life balance dan stres kerja terhadap *Turnover Intention* . *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 20(1), 39-51.
- Priansa, D. J. (2016). *Perencanaan & Pengembangan SDM* (2nd ed.). Bandung: Alfabeta.
- Rehatta, P. N. R., Sijabat, A., Tutupoho, S., Muskita, F. I., & Waly, N. (2022). Pengaruh *Employer branding* Terhadap *Turnover Intention* Di Mediasi Oleh *Employee Engagement* Pada PT. Federal International Finance Ambon. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(6), 3346-3358.

- Ristriandita, A. (2018). Pengaruh *Employer branding* terhadap *Turnover Intention* dengan Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Tetap PT Angkasa Pura 1 [Persero] Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda) (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Sawitri, D. R. (2023). Perkembangan karier generasi z: Tantangan dan strategi dalam mewujudkan sdm Indonesia yang unggul.
- Setiyanto, A. I., & Hidayati, S. N. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* . *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 5(1), 105–110.
- Sumarto. (2009). Meningkatkan Komitmen dan Kepuasan untuk Menyurutkan Niat Keluar. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(2), 116-125. Retrieved from Jurnal Manajemen Petra.
- Syamsir, S., & Hidayat, R. (2020). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap intention turnover pegawai. *Insight Management Journal*, 1(1), 1-5.
- Utami, F. P., & Siswanto, T. (2021). Pengaruh *Employer branding* Dan Employee Engagement Terhadap *Turnover Intention* Generasi Z Pada Industri FMCG. *Liquidity: Jurnal Riset Akuntansi dan Manajemen*, 10(2), 236-246.
- Utami, F. P., & Siswanto, T. (2021). Pengaruh *Employer branding* Dan Employee Engagement Terhadap *Turnover Intention* Generasi Z Pada Industri FMCG. *Liquidity: Jurnal Riset Akuntansi dan Manajemen*, 10(2), 236-246.
- Widyana, S. F. (2021) *Employer branding* sebagai mediasi terbentuknya *Job Satisfaction* melalui Employee's Perceived Job. *Journal of Business Management Education (JBME)*, 6(3).
- Yuliansyah, A. (2022). *Kepuasan Kerja sebagai Mediator Hubungan Employer Brand dengan Turnover Intention pada Karyawan Startup* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Indonesia).