

MENARIK MINAT KERJA GENERASI Z: STRATEGI CITRA PERUSAHAAN DAN REKRUTMEN DIGITAL DI SEKTOR PERBANKAN¹Donna Dwiyanto, ²Sulastri Irbayuni*¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur¹email: donnadwiyanto@gmail.com²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur²email: lastreeyuni@gmail.com*Corresponding Author: lastreeyuni@gmail.com**ABSTRAK**

Persaingan perusahaan perbankan dalam memperoleh talenta muda semakin meningkat seiring berlangsungnya transformasi digital. Kondisi tersebut mendorong dilakukannya penelitian ini untuk menguji bagaimana *employer branding* dan *e-recruitment* memengaruhi *intention to apply* pada Generasi Z, khususnya pada perusahaan sektor perbankan di Kota Surabaya yang masih relatif sedikit dikaji. Penelitian menerapkan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 123 responden Generasi Z yang berdomisili di Kota Surabaya. Responden dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria penelitian. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner daring menggunakan skala Likert lima poin, kemudian dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Analisis SEM-PLS mengonfirmasi bahwa *employer branding* dan *e-recruitment* sama-sama memberikan pengaruh terhadap *intention to apply*. Akan tetapi, pengaruh *employer branding* terbukti lebih dominan dibandingkan *e-recruitment*. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa citra perusahaan yang positif menjadi faktor utama dalam mendorong minat Generasi Z untuk melamar pekerjaan, di sisi lain, kemudahan penggunaan sistem rekrutmen digital berperan dalam meningkatkan keyakinan mereka untuk menyelesaikan proses lamaran. Berdasarkan temuan tersebut, perusahaan perbankan disarankan untuk memperkuat strategi komunikasi *employer branding* sekaligus terus meningkatkan kemudahan penggunaan platform rekrutmen digital agar mampu menarik talenta muda secara lebih efektif.

Kata kunci: *employer branding*, *e recruitment*, *intention to apply*, Generasi Z, sektor perbankan**ABSTRACT**

The competition among banking companies to attract young talents is increasingly intense alongside ongoing digital transformation. This condition has prompted this research to examine how *employer branding* and *e-recruitment* influence the *intention to apply* among Generation Z, particularly in banking sector companies in Surabaya City, which are still relatively underexplored. The study adopts a quantitative approach, involving 123 Generation Z respondents residing in Surabaya City. The respondents were selected using *purposive sampling* based on specific research criteria. Data was collected through online questionnaires using a five-point Likert scale, and analyzed using the *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) method with the help of the SmartPLS application. The SEM-PLS analysis confirmed that both *employer branding* and *e-recruitment* have significant effects on the *intention to apply*. However, *employer branding* was found to have a more dominant influence compared to *e-recruitment*. These findings indicate that a positive corporate image is a key factor in encouraging Generation Z's interest in applying for jobs, while the ease of use of digital recruitment systems plays a role in increasing their confidence

to complete the application process. Based on these findings, banking companies are advised to strengthen their employer branding communication strategies while continuously enhancing the ease of use of digital recruitment platforms in order to attract young talents more effectively.

Keywords: *employer branding, e recruitment, intention to apply, Generation Z, banking sector*

I. PENDAHULUAN

Transformasi digital telah mengubah berbagai aspek operasional industri perbankan, termasuk strategi perusahaan dalam memperoleh sumber daya manusia. Perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk menyesuaikan cara menarik talenta muda, khususnya Generasi Z yang kini mendominasi angkatan kerja baru. Sebagai salah satu kota dengan aktivitas ekonomi tertinggi di Jawa Timur, Surabaya diperkirakan memiliki hampir 858 ribu penduduk Generasi Z, atau setara 28,6% dari populasi kotanya secara keseluruhan. Tingginya jumlah tenaga kerja muda ini turut diiringi oleh ketatnya persaingan mencari kerja, yang terlihat dari data 79.767 pengangguran terbuka serta kurang lebih 38.000 pencari kerja aktif, dengan Generasi Z sebagai kelompok yang paling banyak mendominasi angka tersebut. Sebagai generasi digital native, Generasi Z memiliki preferensi kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya, di mana 95% menjadikan *work-life balance* sebagai prioritas dan 73% mengharapkan kesesuaian nilai personal dengan budaya perusahaan, sehingga cenderung lebih selektif dan kritis sebelum memutuskan melamar pekerjaan, termasuk pada sektor perbankan yang masih dipersepsikan formal, bertarget tinggi, dan kurang fleksibel dibandingkan sektor teknologi atau *startup*.

Ketidakesesuaian antara ekspektasi Generasi Z dan karakteristik kerja di sektor perbankan turut didukung temuan bahwa lebih dari 60% pegawai yang mengundurkan diri dari salah satu bank BUMN berasal dari Generasi Z, serta kondisi industri perbankan yang mengalami *hiring freeze* pada 69% perusahaan di Indonesia dan penutupan lebih dari seribu kantor cabang sepanjang 2023 sampai 2024. Kondisi ini memperkuat urgensi bagi perusahaan perbankan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi *intention to apply*, yaitu niat atau keinginan seseorang untuk mengajukan lamaran kerja, yang menurut *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991) dipengaruhi oleh sikap, norma subjektif, dan kontrol perilaku yang dipersepsikan, di mana dalam konteks ini tercermin melalui *employer branding* dan kualitas sistem *e-recruitment* perusahaan. *Employer branding* dipahami sebagai citra perusahaan sebagai tempat kerja yang dibangun melalui nilai organisasi, budaya, dan peluang pengembangan karier (Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005), sementara *e-recruitment* merupakan pemanfaatan teknologi internet untuk mengefisienkan proses rekrutmen serta membentuk pengalaman dan persepsi awal calon pelamar terhadap perusahaan (Parry & Tyson, 2008; Cober et al., 2004).

Gambaran awal mengenai fenomena ini diperoleh melalui pra-survei yang dilakukan pada tanggal 27 sampai 29 April 2026 terhadap 41 responden Generasi Z di Kota Surabaya yang sedang atau pernah aktif mencari kerja secara digital. Temuan pra-survei memperlihatkan bahwa sektor perbankan belum menjadi tujuan utama pencarian kerja bagi mayoritas partisipan, di mana hanya 10 dari 41 orang yang mempertimbangkannya sebagai pilihan dan hanya 4 orang yang pernah benar-benar mengirimkan lamaran ke perusahaan tersebut. Pada sisi proses digitalnya, sebagian besar partisipan juga mengaku pernah terkendala secara teknis saat mendaftar secara daring, dengan 24 orang melaporkan hambatan semacam ini dan 25 orang lainnya bahkan sempat berhenti di tengah proses sebelum lamaran mereka selesai terkirim. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketertarikan Generasi Z terhadap sektor perbankan masih relatif rendah dan berkaitan dengan bagaimana perusahaan membangun *employer branding* serta pengalaman *e-recruitment* yang dirasakan calon pelamar. Kondisi ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang

menunjukkan pengaruh positif *employer branding* dan *e-recruitment* terhadap *intention to apply* (Wanda Evrina & Wulansari, 2023; Jenny Ananda & Santosa, 2024; Haq & Sukmawati, 2025), namun terdapat pula penelitian yang menemukan hasil berbeda, seperti Wahyuningtyas dan Waskito (2026) yang mendapati *e-recruitment* tidak berpengaruh signifikan, serta Suhardi (2025) yang menemukan pengaruh media sosial rekrutmen tidak signifikan terhadap minat melamar Generasi Z. Perbedaan hasil ini, ditambah masih terbatasnya penelitian yang secara spesifik mengkaji sektor perbankan di Surabaya, menunjukkan adanya *research gap* yang perlu diteliti lebih lanjut.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *employer branding* dan *e-recruitment* terhadap *intention to apply* Generasi Z pada perusahaan sektor perbankan di Kota Surabaya.

II. METODE PENELITIAN

Riset ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif berjenis kausal asosiatif, guna menguji dan mengetahui pengaruh *employer branding* dan *e-recruitment* terhadap *intention to apply*. Subjek penelitian adalah Generasi Z yang berdomisili di Kota Surabaya, yaitu individu kelahiran tahun 1997 sampai 2003 atau berusia sekitar 22 sampai 29 tahun pada tahun 2026. Batasan tersebut ditetapkan karena penelitian berfokus pada kelompok Generasi Z yang telah memasuki usia produktif dan memiliki relevansi terhadap proses pencarian kerja serta pengambilan keputusan karier, khususnya pada sektor perbankan. Responden yang lahir setelah tahun 2003 tidak termasuk dalam penelitian karena sebagian besar masih berada pada tahap pendidikan awal dan belum menjadi target utama dalam konteks rekrutmen tenaga kerja profesional.

Kriteria responden dalam penelitian ini meliputi individu yang berdomisili di Kota Surabaya, minimal berpendidikan Sarjana (S1), memiliki ketertarikan untuk bekerja di sektor perbankan, serta pernah atau sedang mencari informasi lowongan pekerjaan maupun menggunakan platform *e-recruitment*. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2019). Jumlah sampel ditentukan mengacu pada pedoman Ferdinand (2014), yaitu jumlah indikator dikalikan 5 sampai 10, sehingga dari 11 indikator penelitian diperoleh sampel minimal 110 responden, dan untuk meningkatkan ketepatan hasil serta mengurangi bias, penelitian ini menargetkan minimal 120 responden.

Tabel 2. 1 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Kode	Butir Pernyataan
<i>Employer Branding</i>	Lingkungan kerja menarik dan inovatif	X1.1	Lingkungan kerja perusahaan sektor perbankan terlihat menarik dan inovatif bagi saya.
	Hubungan antar karyawan dan suasana kerja positif	X1.2	Perusahaan sektor perbankan dikenal memiliki hubungan antar karyawan yang baik dan suasana kerja yang positif.
	Gaji dan tunjangan kompetitif	X1.3	Perusahaan sektor perbankan menawarkan gaji dan tunjangan yang kompetitif sesuai harapan saya.
	Kesempatan pengembangan karier	X1.4	Menurut saya, perusahaan sektor perbankan memberikan kesempatan nyata untuk mengembangkan karier.
	Pemanfaatan ilmu dan keterampilan	X1.5	Perusahaan sektor perbankan memungkinkan saya menerapkan ilmu dan keterampilan yang saya miliki secara optimal.
<i>E-Recruitment</i>	Kemudahan penggunaan platform	X2.1	Platform rekrutmen online perusahaan sektor perbankan mudah saya gunakan selama proses pendaftaran.
	Kejelasan waktu tunggu informasi	X2.2	Waktu tunggu untuk mendapatkan informasi lanjutan setelah melamar cukup jelas.

Variabel	Indikator	Kode	Butir Pernyataan
<i>E-Recruitment</i>	Kejelasan informasi lowongan	X2.3	Informasi lowongan dan persyaratan pada platform rekrutmen online perusahaan sektor perbankan disampaikan dengan jelas dan lengkap.
<i>Intention to Apply</i>	Ketertarikan terhadap perusahaan	Y1.1	Perusahaan sektor perbankan merupakan tempat kerja yang menarik dan menjadi pilihan utama saya.
	Rencana mengirim lamaran	Y1.2	Saya berencana mengirimkan lamaran pekerjaan ke perusahaan sektor perbankan jika ada lowongan yang sesuai.
	Pengaruh reputasi perusahaan	Y1.3	Reputasi dan nama baik perusahaan sektor perbankan semakin memperkuat niat saya untuk melamar.

Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2026

Penelitian ini terdiri atas tiga variabel, yaitu *employer branding* (X1) yang diukur melalui lima indikator merujuk pada konsep *employer attractiveness* dari Berthon et al. (2005), yakni *interest value*, *social value*, *economic value*, *development value*, dan *application value*; *e-recruitment* (X2) yang diukur melalui tiga indikator dari Cober et al. (2004), yaitu *usability*, *process*, dan *content*; serta *intention to apply* (Y) yang diukur melalui tiga indikator dari konsep *organizational attraction* Highhouse et al. (2003), yaitu *general attractiveness*, *intention to pursue*, dan *prestige*. Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari sangat tidak setuju (skor 1) hingga sangat setuju (skor 5) (Sugiyono, 2019).

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner daring kepada responden yang memenuhi kriteria, sedangkan data sekunder diperoleh dari publikasi Badan Pusat Statistik, hasil pra-survei, serta jurnal ilmiah terkait. Kuesioner disebarkan melalui platform digital seperti Google Form dan media sosial agar efisien dari sisi waktu, biaya, dan jangkauan responden.

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan antar variabel laten secara simultan, tidak mensyaratkan data terdistribusi normal, dan tetap dapat digunakan pada ukuran sampel yang relatif kecil (Ghozali, 2021; Hair et al., 2022). Sebelum pengujian hipotesis, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan dengan melihat signifikansi korelasi antara skor item dan skor total, sedangkan uji reliabilitas dilakukan melalui nilai *Composite Reliability* dan Cronbach's Alpha, dengan ambang batas masing masing sebesar 0,70 (Hair et al., 2022).

Model SEM-PLS dalam penelitian ini terdiri atas dua submodel, yaitu model struktural (*inner model*) yang menggambarkan hubungan antara *employer branding* dan *e-recruitment* terhadap *intention to apply*, serta model pengukuran (*outer model*) yang menjelaskan hubungan antara masing masing variabel dengan indikator reflektifnya. Evaluasi *outer model* dilakukan melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit, sedangkan evaluasi *inner model* dilakukan melalui nilai R-Square dan koefisien jalur untuk melihat kekuatan pengaruh antar variabel. Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik *resampling bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone, menggunakan uji t, dengan kriteria pengaruh dinyatakan signifikan apabila nilai p kurang dari atau sama dengan 0,05.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 123 responden Generasi Z berdomisili di Kota Surabaya yang memenuhi kriteria penelitian, dengan data dikumpulkan melalui kuesioner daring pada periode 25 Mei sampai 15 Juni 2026. Mayoritas responden berada pada rentang usia 24 sampai 26 tahun, didominasi lulusan Sarjana (S1) sebanyak 86%, dan seluruhnya berdomisili di Kota Surabaya, sehingga karakteristik responden telah sesuai dengan sasaran penelitian. Secara lebih rinci,

kelompok usia 25 tahun merupakan kelompok tunggal terbesar, yaitu sebanyak 27 responden atau 22% dari total sampel, yang mengindikasikan bahwa penelitian ini paling banyak merepresentasikan Generasi Z pada usia awal karier setelah lulus kuliah, sebuah fase yang umumnya ditandai dengan pencarian kerja yang aktif dan pertimbangan karier jangka panjang yang mulai matang. Dari sisi pendidikan, dominasi responden berpendidikan Sarjana (S1) sebesar 86% turut menunjukkan bahwa temuan penelitian ini paling relevan menggambarkan perilaku pencarian kerja Generasi Z pada jenjang pendidikan sarjana, yang umumnya merupakan kelompok terbesar dan paling kompetitif dalam pasar kerja awal karier di Indonesia.

Secara deskriptif, ketiga variabel penelitian memperoleh nilai rata-rata pada rentang 3,4 sampai 3,7 dari skala 5, yang menunjukkan kecenderungan responden setuju terhadap pernyataan pada masing-masing indikator. Pada variabel *employer branding*, indikator *social value* menunjukkan nilai *outer loading* tertinggi (0,924) meskipun nilai mean-nya berada pada rentang moderat (3,63), mengindikasikan bahwa kualitas hubungan antar karyawan dan suasana kerja merupakan aspek yang paling kuat merepresentasikan citra *employer branding* perusahaan secara keseluruhan di mata Generasi Z, sekalipun secara rata-rata skor bukan yang tertinggi di antara kelima indikator. Pada variabel *e-recruitment*, indikator *usability* mencatat mean yang relatif moderat (3,51) dibanding dua indikator lain, namun justru menunjukkan *outer loading* tertinggi (0,937), mengindikasikan bahwa kemudahan penggunaan platform rekrutmen tetap menjadi aspek yang paling menentukan kualitas sistem *e-recruitment* secara keseluruhan meskipun masih terdapat ruang perbaikan pada tingkat kepuasan penggunaannya. Pada variabel *intention to apply*, indikator reputasi dan nama baik perusahaan (Y1.3) memperoleh mean tertinggi (3,64), menunjukkan bahwa reputasi perusahaan menjadi pendorong utama niat melamar responden.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu mengukur konstruk yang diwakilinya secara valid dan reliabel. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas batas minimum 0,70, sehingga seluruh indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen. Secara lebih rinci, nilai *outer loading* pada variabel *employer branding* berkisar antara 0,885–0,924, pada variabel *e-recruitment* berkisar antara 0,914–0,937, sedangkan pada variabel *intention to apply* berkisar antara 0,917–0,945. Selain itu, hasil uji validitas diskriminan melalui *cross loading* menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai korelasi tertinggi terhadap konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga seluruh indikator dinyatakan mampu membedakan konstraknya secara baik. Pengujian reliabilitas juga menunjukkan hasil yang sangat baik, dengan nilai *Composite Reliability* masing-masing sebesar 0,957 pada *employer branding*, 0,945 pada *e-recruitment*, dan 0,950 pada *intention to apply*. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) masing-masing sebesar 0,817, 0,851, dan 0,863, yang seluruhnya telah melampaui batas minimum 0,50. Berdasarkan hasil tersebut, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel sehingga layak digunakan untuk pengujian model struktural.

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang tinggi antar indikator dalam suatu konstruk penelitian yang dapat menyebabkan permasalahan dalam estimasi model. Pengujian multikolinearitas pada penelitian ini menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Menurut Ghozali (2018), suatu model dinyatakan tidak mengalami masalah multikolinearitas apabila nilai $VIF < 10$. Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel , seluruh indikator memiliki nilai VIF di bawah 10, dengan nilai tertinggi sebesar 5,025 pada indikator X1.2. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator tidak mengalami gejala multikolinearitas, sehingga setiap indikator dapat digunakan untuk analisis model struktural lebih lanjut.

Selain pengujian multikolinearitas, evaluasi model penelitian juga dilakukan melalui nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) untuk menilai tingkat kesesuaian model (*model*

fit). Menurut Ghazali dan Latan (2015), nilai SRMR yang kurang dari 0,08 menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kecocokan yang baik. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai SRMR sebesar 0,036. Nilai tersebut berada di bawah batas kriteria 0,08, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang baik (*good fit*) dan mampu menggambarkan hubungan antar konstruk penelitian secara tepat.

Tabel 3. 1 Hasil Uji Multikolinearitas (VIF)

Indikator	VIF	Keterangan
X1.1	4,522	Tidak terjadi multikolinearitas
X1.2	5,025	Tidak terjadi multikolinearitas
X1.3	4,017	Tidak terjadi multikolinearitas
X1.4	3,338	Tidak terjadi multikolinearitas
X1.5	3,564	Tidak terjadi multikolinearitas
X2.1	3,653	Tidak terjadi multikolinearitas
X2.2	2,876	Tidak terjadi multikolinearitas
X2.3	3,064	Tidak terjadi multikolinearitas
Y1	4,109	Tidak terjadi multikolinearitas
Y2	3,112	Tidak terjadi multikolinearitas
Y3	3,279	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2026

Hasil evaluasi model struktural menunjukkan bahwa nilai R-Square pada variabel intention to apply sebesar 0,921 dengan nilai Adjusted R-Square sebesar 0,920. Nilai tersebut menunjukkan bahwa employer branding dan e-recruitment secara simultan mampu menjelaskan sebesar 92,1% variasi intention to apply. Generasi Z terhadap perusahaan sektor perbankan di Kota Surabaya, sedangkan sisanya sebesar 7,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Mengacu pada kriteria Hair et al. (2022), nilai R-Square sebesar 0,921 termasuk kategori kuat (substantial), sehingga model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik dalam menjelaskan intention to apply.

Tabel 3. 2 Hasil Uji R-Square

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Intention To Apply (Y)	0,921	0,920

Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2026

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa employer branding berpengaruh positif dan signifikan terhadap intention to apply. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (path coefficient) sebesar 0,787, yang menunjukkan bahwa semakin baik employer branding yang dimiliki perusahaan, maka semakin tinggi pula intention to apply. Generasi Z. Nilai t-statistics sebesar 10,903 (lebih besar dari 1,96) dan p-value sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) membuktikan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik, sehingga hipotesis pertama (H1) diterima. Besarnya koefisien jalur tersebut juga menunjukkan bahwa employer branding merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling kuat dalam meningkatkan intention to apply dibandingkan variabel lainnya pada penelitian ini. Temuan ini secara langsung menjawab permasalahan yang diangkat pada latar belakang, yaitu rendahnya ketertarikan Generasi Z terhadap sektor perbankan yang selama ini dipersepsikan formal dan kaku. Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi negatif tersebut dapat diimbangi apabila perusahaan mengelola citranya secara aktif, sejalan dengan *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991), di mana *employer branding* berperan membentuk sikap positif yang menjadi prasyarat munculnya niat berperilaku. Temuan bahwa indikator *social value* memiliki

outer loading tertinggi memperkuat argumen ini, karena mengindikasikan bahwa persepsi terhadap hubungan antar karyawan dan suasana kerja, bukan semata besaran kompensasi, menjadi pengungkit utama ketertarikan Generasi Z. Hasil ini konsisten dengan temuan Wanda Evrina dan Wulansari (2023) serta Jenny Ananda dan Santosa (2024) yang juga menemukan pengaruh positif *employer branding* terhadap minat melamar Generasi Z, sekaligus memperkuat argumen Berthon et al. (2005) bahwa nilai sosial merupakan salah satu pembentuk utama daya tarik perusahaan sebagai tempat kerja.

..... Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa *e-recruitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *intention to apply*. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,185, yang mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas sistem *e-recruitment* akan diikuti oleh peningkatan *intention to apply* Generasi Z. Nilai *t-statistics* sebesar 2,474 (lebih besar dari 1,96) dan *p-value* sebesar 0,014 (lebih kecil dari 0,05) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik, sehingga hipotesis kedua (H2) diterima. Meskipun demikian, nilai koefisien jalur yang lebih kecil dibandingkan *employer branding* menunjukkan bahwa *e-recruitment* berperan sebagai faktor pendukung dalam meningkatkan *intention to apply*, namun bukan merupakan faktor yang paling dominan. Temuan ini menjawab permasalahan mengenai kendala teknis dalam proses rekrutmen digital yang diuraikan pada latar belakang, dan menegaskan peran *e-recruitment* sebagai penentu *perceived behavioral control* dalam kerangka *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991), yaitu keyakinan calon pelamar bahwa mereka mampu menyelesaikan proses lamaran. Indikator *usability* yang memiliki *outer loading* tertinggi pada variabel ini menunjukkan bahwa kemudahan penggunaan platform menjadi aspek paling menentukan, sejalan dengan temuan Haq dan Sukmawati (2025) serta Geofanny dan Faraz (2023). Namun demikian, kekuatan pengaruh yang relatif kecil dibanding *employer branding* juga sejalan dengan temuan Wahyuningtyas dan Waskito (2026) yang menunjukkan bahwa *e-recruitment* cenderung berperan sebagai faktor pendukung, bukan penentu utama, dalam pembentukan minat melamar.

Tabel 3. 3 Hasil Uji Path Coefficients

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
<i>Employer Branding (X1) -> Intention To Apply (Y)</i>	0,787	0,786	0,072	10,903	0,000
<i>E-Recruitment (X2) -> Intention To Apply (Y)</i>	0,185	0,186	0,075	2,474	0,014

..... Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2026

Secara keseluruhan, temuan ini memberikan implikasi praktis bagi perusahaan sektor perbankan di Kota Surabaya untuk memprioritaskan penguatan *employer branding*, khususnya pada aspek lingkungan sosial dan budaya kerja, sebagai strategi utama menarik minat Generasi Z, sambil tetap menyempurnakan kemudahan penggunaan sistem rekrutmen digital sebagai faktor pendukung. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, hasil ini memperkuat relevansi *Theory of Planned Behavior* dalam menjelaskan perilaku melamar kerja pada konteks digital dan generasi muda, serta membuka ruang bagi penelitian lanjutan untuk menguji variabel mediasi seperti reputasi perusahaan pada konteks sektor dan wilayah yang berbeda.

IV. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa citra perusahaan sebagai tempat kerja (*employer branding*) dan kualitas sistem rekrutmen digital (*e-recruitment*) sama-sama berperan dalam membentuk minat Generasi Z untuk melamar pekerjaan pada perusahaan sektor perbankan di Kota Surabaya. Di antara kedua variabel tersebut, *employer branding* menjadi faktor yang lebih dominan dalam membentuk minat melamar dibandingkan *e-recruitment*. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi Generasi Z terhadap perusahaan sebagai tempat kerja memiliki peran penting dalam menentukan ketertarikan mereka untuk bergabung. Citra perusahaan yang positif, lingkungan kerja yang mendukung, serta nilai organisasi yang sesuai dengan harapan generasi muda mampu meningkatkan kepercayaan dan ketertarikan terhadap sektor perbankan. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perbankan perlu lebih aktif mengembangkan strategi *employer branding* melalui komunikasi mengenai budaya kerja, kesempatan pengembangan karier, hubungan antar karyawan, serta lingkungan kerja yang inklusif dan adaptif terhadap kebutuhan Generasi Z. Selain itu, perusahaan juga perlu meningkatkan kualitas sistem *e-recruitment* dengan memastikan proses pencarian informasi, pendaftaran, hingga seleksi berjalan secara mudah, cepat, dan responsif agar memberikan pengalaman kandidat (*candidate experience*) yang positif. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada Generasi Z yang berdomisili di Kota Surabaya sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada wilayah lain dengan karakteristik tenaga kerja yang berbeda. Kedua, penelitian hanya menggunakan variabel *employer branding* dan *e-recruitment* sebagai faktor yang memengaruhi *intention to apply*, sehingga masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi minat melamar kerja namun belum dikaji dalam penelitian ini. Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah penelitian serta mempertimbangkan variabel lain seperti reputasi perusahaan, kompensasi, peluang pengembangan karier, persepsi fleksibilitas kerja, dan *work-life balance* untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keputusan Generasi Z dalam memilih perusahaan sebagai tempat bekerja.

V. REFERENSI

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. In *Organizational Behavior And Human Decision Processes* (Vol. 50).
- Ambler, & Simon Barrow. (1996). *The Employer Brand*.
https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Edisi ke-5. Universitas Diponegoro.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in *employer branding*. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
<https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Cober, R. T., Brown, D. J., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2004). Recruitment on the Net: How Do Organizational Web Site Characteristics Influence. *Journal of Management*, 30(5), 623–646. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.03.001>
- Geofanny, R., & Faraz, F. (2023). *Employer branding and E-recruitment Against Interest in Applying for Generation Z Jobs*. *Psikostudia : Jurnal Psikologi*, 12(1), 146.
<https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i1.9922>
- Hair, J. F. ., Hult, G. T. M. ., Ringle, C. M. ., & Sarstedt, Marko. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. (Third Edition). SAGE Publications, Inc.

- Haq, A. S., & Sukmawati, K. (2025). Pengaruh *e-recruitment* dan Reputasi Perusahaan terhadap Minat Melamar Pekerjaan pada Generasi Z. *INVESTASI : Inovasi Jurnal Ekonomi Dan Akuntansi*, 3(4), 317–327. <https://doi.org/10.59696/investasi.v3i4.214>
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986–1001. <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>
- Jenny Ananda, P., & Santosa, A. (2024). Pengaruh *E-recruitment*, Media Sosial, dan *Employer branding* Terhadap Minat Generasi Z untuk Melamar Pekerjaan. In *Journal of Business and Halal Industry* (Vol. 1, Number 3). <https://economics.pubmedia.id/index.php/jbhi>
- Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 257–274. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00070.x>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26 (Edisi ke-10)*. Universitas Diponegoro.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suhardi. (2025). Pengaruh *Employer branding*, Media Sosial dan *E-recruitment* terhadap Minat Melamar Kerja Generasi Z di Kota Pontianak. *JIMU: Jurnal Ilmiah Multi Disiplin*, 03(04).
- Wahyuningtyas, S., & Waskito, J. (2026). The Influence Of *Employer branding* And *E-recruitment* On *Intention to apply* With Company Reputation As An Intervening Variable Among Generation Z. In Surakarta Pengaruh *Employer branding* Dan *E-recruitment* Terhadap *Intention to apply* Dengan Company Reputation Sebagai Variabel Intervening Pada Generasi Z Di Surakarta. In *Management Studies and Entrepreneurship Journal* (Vol. 7, Number 1). <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Wanda Evrina, P., & Wulansari, P. (n.d.). *PENGARUH EMPLOYER BRANDING DAN REPUTASI ORGANISASI TERHADAP INTENTION TO APPLY PADA GENERASI Z (STUDI KASUS PADA MAHASISWA FAKULTAS EKONOMI BISNIS UNIVERSITAS TELKOM)*. 7(2), 2023.