

## **Faktor-faktor yang Memengaruhi Minat Generasi Muda Bekerja di Sektor Publik**

**Yusrina Amalia<sup>1</sup>, Diah Novita Nur Wulandari<sup>2</sup>, Miswanto<sup>3</sup>, Frasto Biyanto<sup>4</sup>, Baldric Siregar<sup>5</sup>**

<sup>1,2,3,4,5</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN Yogyakarta, Indonesia  
E-mail Korespondensi: [amaliaysr@gmail.com](mailto:amaliaysr@gmail.com)

**Abstrak:** Minat generasi muda untuk bekerja di sektor publik cenderung menurun, padahal regenerasi aparatur sangat bergantung pada partisipasi mereka. Kajian ini bertujuan menguji pengaruh *employer branding*, lingkungan kerja, dan etos kerja terhadap minat generasi muda bekerja di sektor publik. Analisis ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei terhadap 137 responden. Analisis dilakukan dengan regresi linear berganda pada aplikasi SPSS. Hasil menyimpulkan bahwa *employer branding*, lingkungan kerja, dan etos kerja berpengaruh positif signifikan terhadap minat generasi muda bekerja di sektor publik. Temuan ini mendukung kerangka *Theory of Planned Behavior* dan *Social Identity Theory* dalam menjelaskan keputusan karier generasi muda. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi instansi pemerintah dalam membangun citra kerja yang menarik dan lingkungan yang sesuai dengan nilai generasi muda.

**Kata kunci:** *employer branding*, lingkungan kerja, etos kerja, minat bekerja, sektor publik.

**Abstract:** *The interest of young people in working in the public sector tends to decline, even though the regeneration of civil servants greatly depends on their participation. This study aims to examine the influence of employer branding, work environment, and work ethic on the interest of the young generation in pursuing careers in the public sector. This analysis employs a quantitative approach through a survey method involving 137 respondents. Data were analyzed using multiple linear regression with SPSS. The results indicate that employer branding, work environment, and work ethic have a significant positive influence on the interest of young generation to work in the public sector. These findings support the framework of the Theory of Planned Behavior and Social Identity Theory in explaining the career decisions of young individuals. This research offers practical implications for public institutions in building an appealing organizational image and creating a work environment that aligns with the values of the younger generation.*

**Keywords:** *employer branding, work environment, work ethic, career interest, public sector.*

### **Article History:**

*Received 03-06-2025; Revised 17-06-2025; Accepted 23-07-2025*

## **PENDAHULUAN**

Generasi muda sangat mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja, lingkungan kerja yang suportif, serta kesempatan berkarier sebagai faktor utama untuk kepuasan dan keterlibatan kerja (Waworuntu *et al.*, 2022). Hakim (2023) menegaskan bahwa mereka cenderung tertarik pada lingkungan kerja yang memberi ruang pengembangan, penghasilan layak, dan keseimbangan hidup. Namun, minat mereka terhadap sektor publik cenderung menurun karena persepsi birokrasi yang kaku dan kurang inovatif (Ningrum *et al.*, 2023). Mereka umumnya ambisius dan menghargai peluang pengembangan diri, tetapi kurang toleran terhadap struktur hierarki yang kaku dan tugas repetitif (Visser & Terblanche, 2025). Hal ini menjadi perhatian strategis karena keberhasilan regenerasi

Aparatur Sipil Negara (ASN) sangat bergantung pada kemampuan sektor publik menarik talenta muda potensial.

Salah satu strategi yang dinilai efektif adalah *employer branding* (Finindi *et al.*, 2024). Sani *et al.* (2024) menekankan pentingnya *employer branding* yang selaras dengan nilai-nilai generasi muda untuk membangun persepsi institusi yang relevan dan bermakna. Generasi muda mengharapkan transparansi, kepemimpinan etis, dan pemanfaatan teknologi digital (Rosales, 2022). Penelitian Novel & Tresna (2025) serta Astuti *et al.* (2025) menunjukkan bahwa *employer branding* berpengaruh positif dan signifikan terhadap minat melamar kerja generasi Z di sektor publik. Silva & Dias (2022) juga menemukan bahwa *employer branding* meningkatkan reputasi dan niat melamar pekerjaan. Di sisi lain lingkungan kerja yang memberi kebebasan, dukungan, dan hubungan antar rekan yang baik meningkatkan motivasi dan keterikatan individu (Xu, 2022). Aspek etos kerja turut memengaruhi sebab individu dengan nilai tanggung jawab dan kontribusi sosial tinggi cenderung mencari pekerjaan bermakna (Sinamo, 2011). Kejelasan jenjang karier dan promosi juga penting bagi generasi muda, terutama di sektor publik yang masih dipandang statis (Nurqamar *et al.*, 2022).

Sejumlah penelitian mengkaji *employer branding* (Purborini & Basid, 2022; Ekhsan & Fitri (2021); Ananda & Santosa, 2024), lingkungan kerja (Putri & Biringkanae, 2024; Maularahmah & Kurniawati, 2024), maupun etos kerja (Saks *et al.*, 1996). Namun, kajian yang mengintegrasikan ketiganya secara simultan di sektor publik masih terbatas, terutama di wilayah dengan karakteristik sosial budaya seperti Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji secara empiris pengaruh *employer branding*, lingkungan kerja, dan etos kerja terhadap minat generasi muda bekerja di sektor publik.

Menurut *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991) niat seseorang dipengaruhi oleh sikap terhadap perilaku, norma subjektif, dan kontrol perilaku yang dirasakan. *Employer branding* berperan membentuk sikap positif generasi muda terhadap sektor publik, terutama jika citra institusi dan nilai-nilainya selaras dengan keyakinan mereka. Lingkungan kerja yang adaptif dan kolaboratif turut meningkatkan rasa percaya diri dalam menghadapi tantangan birokrasi. Etos kerja juga mencerminkan norma sosial dan persepsi kemampuan diri, di mana nilai seperti tanggung jawab dan integritas mendorong pilihan pada pekerjaan yang bermakna.

Jika *Theory of Planned Behavior* menjelaskan faktor individual, maka *Social Identity Theory* (Tajfel & Turner, 1986) menyoroti bagaimana identifikasi dengan kelompok memengaruhi sikap dan perilaku. *Employer branding* yang mencerminkan nilai seperti inovasi dan kontribusi sosial memperkuat identitas generasi muda terhadap sektor publik. Lingkungan kerja yang inklusif menambah daya tarik, terutama ketika menampilkan nilai-nilai seperti integritas dan partisipasi. Dukungan atasan yang suportif menciptakan rasa aman psikologis, membangun kepercayaan, dan membuka ruang pertumbuhan pribadi (Wijaya & Razaga, 2025). Kepemimpinan akuntabel memperkuat persepsi dukungan organisasi, sementara kepemimpinan berbasis jejaring meningkatkan motivasi pelayanan publik (Limson, 2025).

Strategi *employer branding* membentuk persepsi positif organisasi sebagai tempat kerja yang diinginkan, termasuk sektor publik yang ingin tampil relevan bagi generasi muda. Efektivitas strategi ini bergantung pada keselarasan nilai organisasi dengan nilai pribadi pencari kerja (Iryna & Maryna, 2024). Cordes & Vogel (2023) menyatakan bahwa sektor publik dinilai lebih positif dibanding swasta ketika pesan *branding* disampaikan secara tepat. Azimi *et al.* (2025) menegaskan bahwa pengalaman positif terhadap *brand* dan konsistensi kepribadian organisasi meningkatkan retensi talenta. *Employer branding* yang sesuai dengan preferensi pribadi seperti lokasi, budaya, dan nilai membantu calon karyawan merasa cocok dengan organisasi dan tertarik untuk bergabung (Hein *et al.*, 2024).

Saini & Rawat (2025) menambahkan bahwa transparansi budaya organisasi dan keterlibatan digital merupakan kunci pembentuk persepsi positif. Laila & Khan (2024) juga menekankan pentingnya keterlibatan digital dan kampanye media sosial untuk mempromosikan sektor publik sebagai jalur karier yang menarik. Sejalan itu, Rinkineva (2024) menekankan perlunya melampaui kampanye konvensional melalui narasi digital dan pesan berbasis nilai. *Employer branding* relevan bagi generasi Z karena mereka memiliki karakteristik, nilai, dan harapan kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya (Vieira *et al.*, 2024).

Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa lingkungan kerja mencakup aspek fisik, psikologis, dan sosial, yang jika sehat dan kondusif dapat meningkatkan semangat kerja serta menurunkan stres.

Lingkungan kerja yang nyaman dan fleksibel turut mendorong kinerja optimal generasi muda melalui peningkatan kepuasan kerja (Dilano *et al.*, 2023). Lingkungan kerja yang positif juga mencerminkan budaya organisasi yang mendukung sehingga karyawan memiliki peluang besar untuk tumbuh dalam karier tanpa hambatan (Prajogo *et al.*, 2020).

Nulhakim *et al.* (2023) menambahkan bahwa suasana kerja yang baik, hubungan harmonis, fasilitas memadai, dan lingkungan positif dapat meningkatkan semangat dan produktivitas. Lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan dengan kerja secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja generasi milenial, apalagi bila didampingi peluang pengembangan karier (Hartono *et al.*, 2024). Studi Adyaksa & Arief (2024) menemukan bahwa interaksi positif antar rekan dan dukungan lingkungan kerja menjadi faktor penting bagi generasi muda dalam memilih tempat kerja. Lingkungan kerja adalah ruang untuk mereka tumbuh dan memperoleh makna sehingga tempat kerja yang menyediakan aktualisasi diri, kolaborasi, dan budaya inklusif lebih relevan dengan aspirasi karier mereka.

Etos kerja merupakan cara seseorang menjalani pekerjaan dengan penuh komitmen sehingga orang tersebut terdorong untuk memberikan hasil terbaik (Zahroh *et al.*, 2024). Menurut Sinamo (2011) etos kerja mencerminkan semangat, motivasi moral, dan tanggung jawab pribadi seseorang dalam bekerja. Saks *et al.* (1996) menemukan bahwa etos kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Kedua hal tersebut kemudian memengaruhi keputusan seseorang untuk bertahan atau berpindah kerja. Etos kerja yang tinggi juga berkaitan dengan kontrol perilaku yang dirasakan seseorang dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengenali dan mengembangkan etos kerja sebagai bagian dari strategi menarik dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas. Etos kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan meskipun lingkungan kerja terkadang tidak dominan (Agustin *et al.*, 2024).

Minat untuk bekerja di sektor publik dapat diartikan sebagai kecenderungan individu untuk memilih sektor pemerintahan sebagai tempat mengembangkan karier. Generasi muda saat ini menunjukkan orientasi karier yang lebih selektif. Mereka tidak hanya mempertimbangkan aspek stabilitas finansial, tetapi juga nilai, makna, dan peluang berkontribusi terhadap masyarakat. Mereka lebih tertarik pada tempat kerja yang memungkinkan aktualisasi diri, memberikan ruang untuk inovasi, serta selaras dengan nilai-nilai sosial dan pribadi yang mereka anut.

Analisis Fotaleno (2024) menunjukkan bahwa minat generasi muda untuk bekerja di sektor publik rendah dan sebagian besar disebabkan oleh persepsi negatif terhadap birokrasi yang dianggap kaku, lambat, dan kurang adaptif terhadap perubahan. Selain itu ekspektasi generasi muda terhadap lingkungan kerja yang fleksibel, kolaboratif, dan terbuka terhadap aspirasi pribadi belum sepenuhnya terakomodasi dalam realitas kerja sektor publik saat ini.

*Employer branding* menjadi penting karena generasi muda mencari organisasi yang sesuai dengan nilai pribadi. Sektor publik sering dipandang sebagai birokrasi yang kaku, tetapi jika sektor ini dapat membangun *employer branding* yang mencerminkan nilai sosial. *Employer branding* dan reputasi organisasi menjadi faktor utama yang membentuk persepsi dan ketertarikan generasi Z, serta mendorong niat melamar kerja (Evrina & Wulansari, 2023). (Jannavi & Utami, 2025) juga menegaskan bahwa *employer branding* dan kompensasi secara signifikan memengaruhi minat generasi Z untuk melamar kerja.

*Employer branding* dan *e-recruitment* memainkan peran penting dalam membentuk niat melamar kerja generasi Z, khususnya ketika reputasi perusahaan menjadi mediasi dan penggunaan media sosial memperkuat persepsi pencari kerja terhadap organisasi (Yuspita *et al.*, 2025). Kajian Nurhana & Rizky (2024) serta Ekhsan & Fitri (2021) menunjukkan bahwa *employer branding* berpengaruh signifikan terhadap minat melamar kerja. Ananda & Santosa (2024) menyoroti peran media sosial dalam memperkuat pengaruh tersebut, sementara Widiaristi & Etikarien (2024) menegaskan bahwa *employer branding* positif meningkatkan persepsi daya tarik organisasi di mata generasi muda.

*Theory of Planned Behavior* menyatakan *employer branding* membentuk sikap positif terhadap sektor publik, sementara *Social Identity Theory* menjelaskan bahwa citra positif institusi memperkuat identifikasi generasi muda terhadap organisasi tersebut. Oleh karena itu, sektor publik perlu membangun citra yang terbuka, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan sosial untuk menciptakan

keterikatan emosional yang lebih kuat sehingga dapat menarik minat generasi muda untuk bergabung dan berkarier di dalamnya. Berdasarkan penjelasan tersebut hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>1</sub> : *Employer branding* berpengaruh positif terhadap minat generasi muda untuk bekerja di sektor publik

Lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk kontrol perilaku yang dirasakan (Ajzen, 1991). Generasi muda akan merasa lebih mampu dan siap untuk memilih sektor publik sebagai tempat kerja ketika mereka merasa lingkungan kerja di sektor publik mendukung mereka untuk berkembang dan bekerja. Hal ini akan memperkuat niat mereka untuk melamar pekerjaan di sektor publik. Minat terhadap sektor publik juga dipengaruhi oleh karakteristik kepribadian, di mana individu dengan kecenderungan kepribadian lebih *introvert* cenderung lebih tertarik bekerja di sektor publik karena persepsi terhadap stabilitas, kerja tim, dan keseimbangan hidup yang lebih baik dibandingkan sektor swasta (Dufault *et al.*, 2023).

Menurut perspektif *Social Identity Theory* lingkungan kerja yang inklusif dan suportif dapat memperkuat keterikatan generasi muda dengan sektor publik. Jika sektor publik menawarkan lingkungan yang sesuai dengan nilai-nilai yang mereka anut, seperti kesempatan berkembang dan keseimbangan kerja-hidup, maka generasi muda akan merasa lebih terhubung dengan sektor ini.

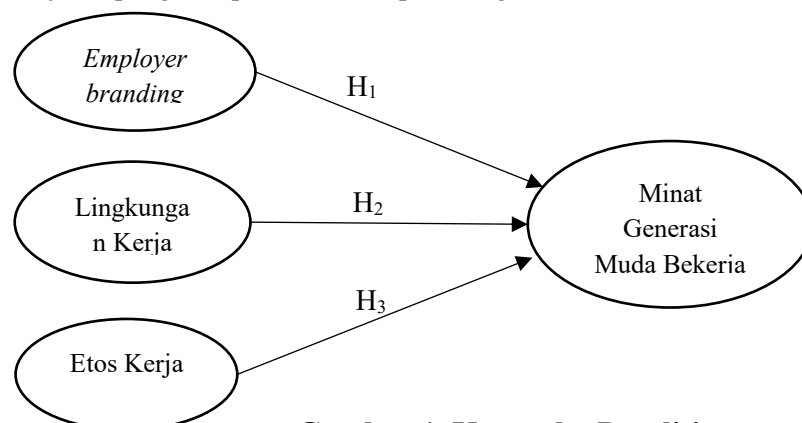
Temuan Putri & Biringkanae (2024) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang inklusif dan adaptif meningkatkan daya tarik organisasi. Pramudya *et al.* (2024) juga menambahkan bahwa lingkungan kerja yang sehat, kolaboratif, dan inovatif menjadi faktor kunci dalam membentuk niat generasi muda untuk melamar pekerjaan di sektor publik. Hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>2</sub> : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap minat generasi muda untuk bekerja di sektor publik

Etos kerja menurut generasi muda tidak hanya mencerminkan kedisiplinan, tetapi juga keterkaitan antara pekerjaan dan nilai-nilai pribadi seperti integritas dan kebermanfaatan sosial. Menurut Ajzen (1991) etos kerja memengaruhi norma subjektif dan kontrol perilaku yang dirasakan. Individu dengan etos kerja tinggi lebih terdorong oleh nilai sosial dan percaya diri untuk memilih pekerjaan. Menurut Tajfel & Turner (1986) etos kerja mencerminkan identitas pribadi yang terkait dengan nilai-nilai seperti tanggung jawab dan kontribusi sosial. Jika sektor publik menghargai nilai-nilai ini, maka generasi muda lebih cenderung merasa cocok dan tertarik untuk bergabung. Motivasi kerja generasi Z dipengaruhi oleh pengakuan, pengembangan keterampilan, dan kesejahteraan kerja, sehingga organisasi perlu menyesuaikan strategi untuk membangun loyalitas dan etos kerja mereka (Surugiu *et al.*, 2025).

Generasi Z menaruh perhatian besar pada isu keberlanjutan dan nilai-nilai etis, di mana sikap pribadi dan norma sosial dari lingkungan sekitarnya menjadi faktor penting yang memengaruhi keputusan mereka dalam memilih tempat kerja (Sengupta *et al.*, 2024). Penelitian terdahulu, seperti yang ditemukan oleh Saks *et al.*, (1996) menunjukkan bahwa etos kerja memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi minat untuk tetap bekerja atau memilih pekerjaan baru. Penelitian oleh Nafiuddin *et al.* (2023) juga menyimpulkan bahwa etos kerja yang tinggi tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat intensi untuk tetap bekerja di organisasi yang memiliki nilai-nilai sosial yang sejalan. Berdasarkan temuan dan kerangka tersebut hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>3</sub> : Etos kerja berpengaruh positif terhadap minat generasi muda untuk bekerja di sektor publik.



**Gambar 1. Kerangka Penelitian**

## METODE PENELITIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji pengaruh variabel-variabel independen terhadap minat generasi muda bekerja di sektor publik. Populasi penelitian adalah generasi muda di Daerah Istimewa Yogyakarta karena mereka merupakan segmen strategis dalam rekrutmen ASN. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria usia 18–30 tahun, mempunyai pengalaman mencari kerja, dan mengetahui informasi dasar di sektor publik. Data dikumpulkan melalui kuesioner Google Form yang dibagikan melalui media sosial dan jaringan kampus dengan rentang waktu pengumpulan dua hingga empat minggu. Kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin, dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Kuesioner ini disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel:

**Tabel 1. Indikator Kuesioner**

Variabel & Definisi	Indikator & Referensi	Pertanyaan Kuesioner
<b>Employer branding</b> Strategi organisasi untuk menciptakan citra positif sebagai tempat kerja yang menarik (Backhaus & Tikoo, 2004).	Reputasi institusi	Saya percaya bahwa organisasi sektor publik memiliki reputasi yang baik.
	Kesesuaian nilai pribadi	Nilai-nilai organisasi sektor publik sejalan dengan nilai pribadi saya.
	Kebanggaan sebagai bagian organisasi	Saya merasa bangga jika menjadi bagian dari organisasi sektor publik.
	Daya tarik organisasi	Organisasi ini dikenal menarik untuk pencari kerja.
	Budaya kerja positif	Budaya kerja di organisasi sektor publik positif.
	Citra organisasi	Citra organisasi sektor publik menarik bagi generasi muda.
	(Backhaus & Tikoo, 2004) (Kristianto & Handoyo, 2020)	
<b>Lingkungan Kerja</b> Kondisi fisik dan psikologis lingkungan kerja yang memengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan (Sedarmayanti, 2017).	Fasilitas kerja	Fasilitas kerja di organisasi sektor publik memadai dan mendukung.
	Relasi atasan-bawahan	Hubungan antara atasan dan bawahan di organisasi sektor publik harmonis.
	Hubungan antar rekan kerja	Rekan kerja di organisasi sektor publik saling membantu.
	Suasana kerja	Lingkungan kerja di organisasi sektor publik nyaman.
	Rasa aman	Saya merasa aman bekerja di organisasi sektor publik.
	Dukungan kerja	Saya merasa organisasi sektor publik mampu memberikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
	(Sedarmayanti, 2017) ; (Rondonuwu <i>et al.</i> , 2018)	
<b>Etos Kerja</b> Nilai dan semangat	Tanggung jawab	Saya merasa pekerjaan adalah tanggung jawab saya.

Variabel & Definisi	Indikator & Referensi	Pertanyaan Kuesioner
kerja yang mencerminkan tanggung jawab, integritas, dan kontribusi sosial individu (Sinamo, 2011)	Semangat kerja	Saya bekerja dengan semangat dan antusias.
	Aktualisasi diri	Saya melihat pekerjaan sebagai sarana pengembangan diri.
	Integritas	Saya menjunjung tinggi kejujuran dan integritas.
	Nilai kerja sebagai ibadah	Saya menganggap pekerjaan sebagai bentuk ibadah.
	Pengabdian sosial	Saya bekerja untuk memberi manfaat sosial.
	(Sinamo, 2011) ; (Deci <i>et al.</i> , 2001) ; (Perry & Wise, 1990)	
<b>Minat Generasi Muda Bekerja di Sektor Publik</b> Keinginan individu untuk memilih sektor publik sebagai tempat untuk bekerja berdasarkan sikap, norma subjektif, dan persepsi kontrol diri (Ajzen, 1991).	Keinginan bekerja di sektor publik	Saya memiliki keinginan kuat bekerja di sektor publik.
	Rencana melamar pekerjaan	Saya berencana melamar kerja di sektor publik.
	Dukungan sosial	Keluarga saya mendukung saya untuk bekerja di sektor publik.
	Persepsi kontrol diri	Saya yakin bisa diterima bekerja di sektor publik.
	Sikap terhadap sektor publik	Saya memandang sektor publik secara positif.
	Kesesuaian tujuan karir	Pekerjaan di sektor publik sesuai dengan tujuan hidup saya.
	(Ajzen, 1991)	

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sampel penelitian ini sebanyak 137. Data responden awal yang terkumpul sebanyak 146, tetapi 9 diantaranya tidak memenuhi kriteria sampel di kajian ini sehingga digunakan 137 data responden. Sebanyak 46,7% dari jumlah sampel merupakan responden berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 53,3% adalah responden berjenis kelamin perempuan. Persentase responden berusia 18-25 tahun yakni 55,5% dan responden berusia 26-30 tahun yaitu 44,5%. Tingkat pendidikan responden juga bervariasi. Responden berpendidikan SMA/SMK persentasenya 26,3% dan responden berpendidikan D3 13,9%. Pendidikan S1 dan S2 masing-masing sebanyak 55,5% dan 44,5%.

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk melihat kecenderungan jawaban responden terhadap setiap variabel penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel etos kerja memiliki rata-rata skor tertinggi (26,91 dari 30), menandakan mayoritas responden memiliki nilai tanggung jawab dan integritas yang kuat, dengan persepsi yang relatif seragam.

*Employer branding* dan lingkungan kerja masing-masing mencatat skor rata-rata 23,58 dan 23,00, menunjukkan persepsi cukup positif terhadap citra dan kondisi kerja di sektor publik, meskipun masih terdapat variasi pandangan, terutama pada lingkungan kerja. Sementara itu, minat bekerja di sektor publik memiliki rata-rata 23,38, namun dengan standar deviasi tertinggi (4,32), menandakan minat responden cukup tinggi tetapi bervariasi, sebagian sangat tertarik, sebagian lainnya masih ragu.

**Tabel 2. Statistika Deskriptif**

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean	Standar Deviasi
<i>Employer branding</i>	137	14,00	30,00	23,58	3,29
Lingkungan Kerja	137	7,00	30,00	23,00	3,67
Etos Kerja	137	17,00	30,00	26,91	3,01
Minat Generasi Muda Bekerja di Sektor Publik	137	9,00	30,00	23,38	4,32

Metode pengujian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode Pearson Correlation. Tabel 3 menunjukkan nilai korelasi Pearson dengan total skor item dalam kuesioner lebih dari 0,3. Artinya item-item tersebut mampu mengukur apa yang seharusnya diukur oleh konstruk di kajian ini.

**Tabel 3. Uji Validitas**

Variabel	Pertanyaan	Korelasi Pearson dengan Skor Total	Keterangan
<i>Employer branding</i>	EB1	0,769	Valid
	EB2	0,659	
	EB3	0,754	
	EB4	0,644	
	EB5	0,746	
	EB6	0,813	
Lingkungan Kerja	LK1	0,708	Valid
	LK2	0,789	
	LK3	0,799	
	LK4	0,780	
	LK5	0,803	
	LK6	0,779	
Etos Kerja	EK1	0,816	Valid
	EK2	0,722	
	EK3	0,772	
	EK4	0,759	
	EK5	0,696	
	EK6	0,795	
Minat Generasi Muda Bekerja di Sektor Publik	MB1	0,897	Valid
	MB2	0,893	
	MB3	0,720	
	MB4	0,729	
	MB5	0,739	
	MB6	0,833	

Tabel 4 memperlihatkan nilai Cronbach's Alpha setiap variabel lebih dari 0,70. Artinya semua item dalam variabel reliabel.

**Tabel 4. Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
<i>Employer branding</i>	0,827	6	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,866	6	
Etos Kerja	0,847	6	
Minat Generasi Muda Bekerja di Sektor Publik	0,891	6	

Peneliti melakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Berdasarkan uji Shapiro-Wilk didapatkan nilai signifikansi 0,052. Nilai ini lebih besar dari 0,05 (*asymptotic significance (2-tailed) >  $\alpha$* ) sehingga distribusi data normal. Tabel 5 menunjukkan seluruh nilai VIF berada di bawah 10 dan nilai tolerance di atas 0,10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas.

**Tabel 5. Uji Multikolinearitas**

Variabel Independen	Tolerance	VIF
<i>Employer branding</i>	0,444	2,252
Lingkungan Kerja	0,468	2,139
Etos Kerja	0,819	1,220

Tabel 6 menunjukkan nilai signifikansi dalam uji glejser setiap variabel independen lebih dari 0,05. Artinya tidak terdapat heteroskedastisitas.

**Tabel 6. Uji Heteroskedastisitas**

Variabel Independen	Sig
<i>Employer branding</i>	0,426
Lingkungan Kerja	0,492
Etos Kerja	0,237

Hipotesis di penelitian ini dianalisis dengan analisis regresi berganda. Berdasarkan hasil uji F (uji simultan) diperoleh nilai F sebesar 39.378 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000. Nilai ini lebih kecil dari 0.05, yang berarti bahwa secara simultan variabel *employer branding*, lingkungan kerja, dan etos kerja berpengaruh signifikan terhadap minat generasi muda untuk bekerja di sektor publik.

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) diketahui bahwa ketiga variabel independen, yaitu *employer branding*, lingkungan kerja, dan etos kerja berpengaruh positif signifikan terhadap minat generasi muda bekerja di sektor publik. Hal ini dibuktikan dari nilai signifikansi masing-masing variabel yang lebih kecil dari 0,05 dalam tabel 7. Hasil analisis regresi juga menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki nilai koefisien B yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh positif terhadap minat generasi muda untuk bekerja di sektor publik. Artinya semakin kuat *employer branding*, semakin baik lingkungan kerja, dan semakin tinggi etos kerja yang dipersepsikan maka semakin tinggi pula minat generasi muda bekerja di sektor publik.

Hal ini sejalan dengan temuan (Purborini & Basid, 2022) yang menyatakan bahwa *employer branding* yang kuat mampu membentuk citra institusi sebagai tempat kerja yang bernilai, terutama di kalangan pencari kerja muda. Temuan ini juga sejalan dengan analisis (Maularahmah & Kurniawati, 2024) yang menegaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap minat melamar pekerjaan. Temuan tentang etos kerja juga sejalan dengan kajian oleh (Saks *et al.*, 1996) yang menyimpulkan bahwa etos kerja mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang pada akhirnya memengaruhi intensi seseorang untuk tetap bekerja atau mencari tempat kerja baru.

**Tabel 7. Uji Parsial**

Variabel	B	Sig.
<i>Employer branding</i>	0,576	0,000
Lingkungan Kerja	0,230	0,036
Etos Kerja	0,245	0,016

Pengujian koefisien determinasi menunjukkan nilai *adjusted R square* yaitu 0,470. Hal ini menandakan variabel independen menjelaskan variabel dependen 47%. 53% sisanya (100%-47%) dijelaskan variabel lain yang tidak dikaji di kajian ini.

### **Pengaruh *Employer branding* terhadap Minat Generasi Muda Bekerja di Sektor Publik**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employer branding* memiliki pengaruh positif terhadap minat generasi muda untuk bekerja di sektor publik. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi positif terhadap citra institusi pemerintah sebagai tempat kerja yang menjanjikan dapat meningkatkan daya tarik karier di sektor ini. Mayoritas responden dalam penelitian ini menunjukkan ketertarikan yang lebih tinggi apabila sektor publik menampilkan nilai-nilai sosial, transparansi, dan prospek pengembangan diri.

Hal ini menggambarkan bahwa generasi muda tidak hanya mempertimbangkan aspek kestabilan dalam memilih pekerjaan, tetapi juga memperhatikan kesesuaian nilai-nilai organisasi dengan prinsip hidup mereka. *Employer branding* yang mampu mencerminkan lingkungan kerja yang progresif, terbuka terhadap inovasi, serta memberikan ruang untuk kontribusi nyata kepada masyarakat akan lebih menarik bagi kelompok ini. Selain itu, *employer branding* juga berfungsi sebagai jembatan untuk membentuk kesan awal yang positif dan membangun kepercayaan terhadap sektor publik, yang selama ini masih menghadapi tantangan citra di mata publik. Oleh karena itu, membangun *employer branding* yang kuat, autentik, dan relevan dengan harapan generasi muda menjadi strategi penting untuk meningkatkan regenerasi talenta di sektor publik.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Minat Generasi Muda Bekerja di Sektor Publik**

Lingkungan kerja terbukti memengaruhi minat responden dalam memilih sektor publik sebagai pilihan karier. Artinya suasana kerja yang mendukung, terbuka, dan kolaboratif menjadi daya tarik tersendiri bagi generasi muda dalam mempertimbangkan pilihan karier. Generasi muda cenderung mencari lingkungan yang memungkinkan mereka berkembang, mengekspresikan ide, dan terlibat aktif dalam proses kerja yang bermakna. Lingkungan kerja yang terlalu kaku dan hierarkis akan sulit menarik minat mereka, karena dianggap membatasi ruang gerak dan kreativitas. Sebaliknya, suasana kerja yang memberikan fleksibilitas, kejelasan jenjang karier, dan peluang aktualisasi diri akan meningkatkan ketertarikan mereka terhadap organisasi, termasuk institusi sektor publik.

Generasi muda melihat lingkungan kerja sebagai ruang untuk tumbuh secara profesional maupun pribadi. Oleh karena itu, sektor publik perlu membangun budaya kerja yang lebih adaptif, responsif terhadap perubahan, dan mampu menghadirkan suasana kerja yang positif, agar mampu bersaing dalam menarik talenta muda yang potensial.

### **Pengaruh Etos Kerja terhadap Minat Generasi Muda Bekerja di Sektor Publik**

Etos kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap minat generasi muda bekerja di sektor publik. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi etos kerja seseorang, maka semakin besar pula kecenderungannya untuk tertarik bekerja di sektor yang mengedepankan nilai pengabdian, tanggung jawab, dan kontribusi sosial.

Generasi muda dengan etos kerja tinggi biasanya memiliki dorongan internal yang kuat untuk memberikan makna dalam pekerjaan yang dijalannya. Mereka tidak hanya mencari pekerjaan demi pendapatan, tetapi juga ingin merasakan bahwa pekerjaannya memberikan manfaat bagi orang lain atau lingkungan sekitar. Nilai-nilai seperti integritas, disiplin, dan semangat melayani menjadi bagian penting dari pertimbangan mereka dalam memilih tempat kerja.

Sektor publik sebenarnya memiliki karakteristik yang sesuai dengan orientasi tersebut, karena banyak posisi di dalamnya berkaitan langsung dengan pelayanan kepada masyarakat. Namun, persepsi terhadap birokrasi yang kaku dan kurang menghargai inisiatif sering kali menjadi penghambat. Oleh karena itu, dengan etos kerja sebagai landasan internal, generasi muda akan lebih terdorong untuk memilih sektor publik apabila mereka melihat adanya keselarasan nilai antara apa yang mereka yakini dan realitas lingkungan kerja yang ditawarkan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Analisis ini menguji pengaruh *employer branding*, lingkungan kerja, dan etos kerja terhadap minat generasi muda bekerja di sektor publik menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis regresi linear berganda. Hasil kajian menunjukkan bahwa ketiga variabel berpengaruh positif signifikan terhadap minat generasi muda bekerja di sektor publik dengan *employer branding* memiliki pengaruh paling dominan diikuti oleh lingkungan kerja dan etos kerja.

Penelitian ini mengintegrasikan *Theory of Planned Behavior* dan *Social Identity Theory* untuk menjelaskan perilaku generasi muda dalam memilih karier. Temuan ini memberikan implikasi strategis untuk pemerintah dalam merancang strategi *employer branding* yang relevan dengan nilai generasi muda, menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, dan menanamkan nilai etos kerja yang sesuai.

Studi ini memiliki dua keterbatasan. Pertama, waktu penyebaran kuesioner yang terbatas mengurangi jumlah responden yang terkumpul. Jumlah responden yang lebih kecil dapat mempengaruhi representativitas sampel dan analisis statistik meskipun hasil yang diperoleh masih memberikan gambaran yang relevan mengenai minat generasi muda bekerja di sektor publik. Kedua, penelitian ini hanya fokus pada tiga variabel tanpa mempertimbangkan faktor eksternal seperti persepsi gaji, iklim politik, atau pengaruh media sosial.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah memperpanjang waktu pengumpulan data dan memperluas platform distribusi kuesioner untuk mendapatkan sampel yang lebih representatif. Selain itu penting untuk mempertimbangkan faktor eksternal lainnya seperti persepsi gaji, iklim politik, serta pengaruh media sosial untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang minat generasi muda bekerja di sektor publik.

## REFERENSI

- Adyaksa, F. F., & Arief, N. N. (2024). *Analysis on the Influence of Employer Branding Strategies with the Desires of Generation Z to Attract Potential Talent in the Start-Up Company : A Case Study of Andalin*. 5(9), 1115–1125.
- Agustin, H., Bahtera, N. I., Muntoro, Rosit, H., Savitna, & Apriyani, T. (2024). Pengaruh Etos Kerja, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Acing Perkasa. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 13(11), 1659–1673.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Handbook of Theories of Social Psychology: Volume 1*, 179–211. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n22>
- Ananda, P. J., & Santosa, A. (2024). Pengaruh E-Recruitment, Media Sosial, dan Employer Branding Terhadap Minat Generasi Z untuk Melamar Pekerjaan. *Journal of Business and Halal Industry*, 1(3), 1–16. <https://doi.org/10.47134/jbhi.v1i3.176>
- Astuti, L. ., Fahrana, Y., Mufrihah, M., & Shalahuddin, A. (2025). *Employer Attractiveness , Work Expectations , Corporate Reputation dan Person-Organization Fit terhadap Intention to Apply*. 05(01), 162–174.
- Azimi, M., Sadeghvaziri, F., Ebrahimi, E., & Mozafari, A. (2025). War for talent or even enemy at the gate? Investigating the role of employer brand experience in talent retention. *Future Business Journal*. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00440-x>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career*

*Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

- Cordes, J., & Vogel, R. (2023). Comparing Employer Attractiveness of Public Sector Organizations to Nonprofit and Private Sector Organizations: An Experimental Study in Germany and the U.S. *Review of Public Personnel Administration*, 43(2), 260–287. <https://doi.org/10.1177/0734371X211065349>
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., Kornazheva, B. P. ; J. G., Couchman, C. E., Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, R., Kasser, T., & Davey, J. (2001). Motivation, dependability, and employee-supervisor discrepancies in psychiatric vocational rehabilitation settings. *Within-Journal of Personality and Social Psychology*, 11(1993), 175–187.
- Dilano, J., Sihombing, R., Dhillon, G., & Bhily, B. (2023). Pengaruh Work-life Balance, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Generasi Milenial di Gading Serpong). *Journal of Business, Finance, and Economics (JBFE)*, 3(2), 281–298. <https://doi.org/10.32585/jbfe.v3i2.4270>
- Dufault, A., MacDonald, K. B., & Schermer, J. A. (2023). The Public Sector Personality: The Effects of Personality on Public Sector Interest for Men and Women. *Administrative Sciences*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/admsci13070158>
- Ekhsan, M., & Fitri, N. (2021). Pengaruh Employer Branding Terhadap Minat MelamarPekerjaan dengan Reputasi Perusahaan Sebagai VariabelMediasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 1(2), 8–17. <https://doi.org/10.47709/jebma.v1i2.975>
- Evrina, P. W., & Wulansari, P. (2023). Pengaruh Employer Branding Dan Reputasi Organisasi Terhadap Intention To Apply Pada Generasi Z. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(2), 603–619. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i2.3045>
- Finindi, F. H., Fanisa, S., Jesra, M. T., & Sahputra, E. (2024). *Persepsi Generasi Milenial dan Generasi Z tentang Keadilan dan Inovasi di Tempat Kerja*. 1(4), 1877–1887.
- Fotaleno, F. (2024). Fenomena Turunnya Minat Generasi Z di Jakarta Menjadi PNS: Pengaruh Teknologi, Gaya Hidup dan Perubahan Preferensi Kerja. *LITERATUS*, 6(2), 740–745. <https://doi.org/10.37010/lit.v6i2.1903>
- Hakim, M. M. (2023). Work-Life Balance, Take Home Pay and Workplace Environment: Which One has the Most Influence toward Employee Performance on Gen Z? *JSHP : Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 8(1), 86–102. <https://doi.org/10.32487/jshp.v8i1.1810>
- Hartono, B. D., Sarji, & Sari, A. W. (2024). Pengaruh Work Life Balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Milenial Di Pt Telkom Indonesia Pada Unit Digital Operation and Assurance Dengan Pengembangan Karir Dalam Perspektif Ilmu Islam. *Ar Rasyiid: Journal of Islamic Studies*, 2(1), 21–28. <https://doi.org/10.70367/arrasyiid.v2i1.16>
- Hein, A. Z., Elving, W. J. L., Koster, S., & Edzes, A. (2024). Is your employer branding strategy effective? The role of employee predisposition in achieving employer attractiveness. *Corporate Communications: An International Journal*, 29(7), 1–20. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2022-0070>
- Iryna, F., & Maryna, D. (2024). *THE EMPLOYER ' S BRAND Introduction The level of the Ukrainian economy development in wartime is characterized by factors that cause competition in the labor market for young and talented specialists : a decline in GDP , inflationary processes in the econ.* 2024(158). [https://doi.org/10.31617/1.2024\(158\)05](https://doi.org/10.31617/1.2024(158)05)
- Jannavi, A. N., & Utami, K. S. (2025). *Pengaruh Employer Branding dan Kompensasi terhadap Minat Melamar Kerja pada Generasi Z di Daerah Istimewa Yogyakarta Universitas Widya Mataram , Indonesia*. 5.

- Kristianto, N. A., & Handoyo, S. (2020). Pengaruh Employer Branding Terhadap Employee Retention Dengan Employee Engagement Sebagai Mediator Pada Generasi Milenial Di Industri E-Commerce. *Jurnal Psikologi*, 18, 1–19.
- Laila, N. S., & Khan, R. B. F. (2024). The Influence Of Employer Branding and Social Media on Generation Z's Job Application Intentions with the Mediating role of Company Reputation. *Sinergi : Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 14(1), 51–60. <https://doi.org/10.25139/sng.v14i1.8387>
- Limson, J. P. (2025). *International Journal of Advanced and Applied Sciences among public sector employees : A mediation model*. 12(3), 162–170.
- Maularahmah, S., & Kurniawati, D. T. (2024). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Deskripsi Pekerjaan terhadap Minat Generasi Z dalam Melamar Kerja. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 3(3), 652–662.
- Nafiuddin, N., Huddin, M. N., & Khairuniswah, I. (2023). Literatur Review Pengaruh Employer Branding, Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention Dan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen*, 13(2), 92–104. <https://doi.org/10.30656/jm.v13i2.7718>
- Ningrum, A. P., Arnazaye, F. K., & Wicaksana, R. A. (2023). Analisis Faktor Motivasi Mahasiswa untuk Menjadi Pegawai Pemerintah. *Jurnal Publik*, 17(02), 87–103. <https://doi.org/10.52434/jp.v17i02.190>
- Novel, N. J. A., & Tresna, P. W. (2025). The Perspectives of Generation Z on the Future Work and Workplace. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 14(2), 539–554.
- Nulhakim, A. R., Sudarijati, & Palahudin. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Divisi Produksi PT. XYZ Tbk Bogor. *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 3(4), 367–378. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v3i4.946>
- Nurhana, S. D., & Rizky, G. (2024). Faktor Eksternal Employer Branding Terhadap Minat Melamar Pekerjaan Mahasiswa Tingkat Akhir. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 19(2), 533–546.
- Nurqamar, I. F., Ulfa, S., Hafizhah, I., Fadhillah, N., & Rahmi, N. (2022). The Intention of Generation Z To Apply For a Job. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, 18(3), 218–247. <https://doi.org/10.26487/jbmi.v18i3.16493>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). *The Motivational Bases of Public Service*.
- Prajogo, W., Kusumawati, H., & Wijaya, N. H. S. (2020). Organizational Culture As Determinant of Employee-Based Antecedents To Organizational Cynicism. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(1), 881–886. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.81105>
- Pramudya, R. M. L. R., Setyorini, N., & Kurniawan, B. (2024). Pengaruh E-Recruitment, Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Reputasi Perusahaan Terhadap Minat Melamar Kerja (Studi Pada Fresh Graduate Di Semarang). *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis, Dan Ekonomi Kreatif*, 3, 67–80.
- Purborini, P. S., & Basid, R. A. (2022). Pengaruh Employer Branding terhadap Intensi Melamar Pekerjaan di Perusahaan BUMN dengan Reputasi Perusahaan sebagai Pemediasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 8(1), 103–114. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v8i1.7303>
- Putri, N. J., & Biringkanae, A. (2024). *Pengaruh Reputasi, E-Recruitment, dan Lingkungan Kerja Terhadap Minat Melamar Pekerjaan oleh Generasi Milenial di Kabupaten Toraja Utara*. 136–151. <https://doi.org/10.61132/prosemnasimkb.v1i2.50>
- Rinkineva, S. (2024). *Improving the employer image of public sector organizations-Attracting technical and business talent to public employment*. <https://aaltodoc.aalto.fi/items/01b8273d-8cf8-4727-ae73-c3da98fdd409%0Ahttps://aaltodoc.aalto.fi/bitstreams/f91ce91c-992c-42e5-b7d6->

- Rondonuwu, F. A., Rumawas, W., & Asaloei, S. (2018). Pengaruh Work-life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2), 30–38.
- Rosales, A. (2022). *Generation Z: Recruitment and Retention in the Public Sector*. 33(1), 1–12.
- Saini, B., & Rawat, S. (2025). “ The Role of Employer Branding in Attracting Millennial and Gen Z Talent .” *IOSR Journal of Business and Management*, 40–43. <https://doi.org/10.9790/487X-conf4043>
- Saks, A. M., Mudrack, P. E., & Ashforth, B. E. (1996). The Relationship between the Work Ethic, Job Attitudes, Intentions to Quit, and Turnover for Temporary Service Employees. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 13(3), 226–236. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1996.tb00733.x>
- Sani, A., Hafiz, M. S., & Marpaung, A. P. (2024). Motivasi Kerja Generasi Z di Indonesia: Sebuah Eksplorasi Teoritis Menggunakan Metode Zaltman Methapore Elicitation Technique (ZMET). *JIMEA: Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen , Ekonomi , Dan Akuntansi)*, 8(3), 2857–2872.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Sengupta, D., Mathews, M., Bridges, L., D’Costa, R., & Bastian, B. L. (2024). Sustainability Orientation of Generation Z and Its Role in Their Choice of Employer—A Comparative Qualitative Inquiry of India and United States. *Administrative Sciences*, 14(10). <https://doi.org/10.3390/admsci14100249>
- Silva, A. J., & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 1–16. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129>
- Sinamo, J. H. (2011). *8 Etos Kerja Profesional: Etos Kerja Kelas Dunia untuk Transformasi Bangsa*. Institut Dharma Mahardika.
- Surugiu, C., Surugiu, M. R., Grădinaru, C., & Grigore, A. M. (2025). Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights. *Administrative Sciences*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/admsci15010029>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior*.
- Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. *Administrative Sciences*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/admsci14030049>
- Visser, C., & Terblanche, N. (2025). The soft-skills characteristics of Generation Z employees: A scoping review and research agenda. *SA Journal of Human Resource Management*, 23. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2975>
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, 10(2), 384–398. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
- Widiaristi, M. S., & Etikariena, A. (2024). Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Gen Z: Perbandingan pada Perusahaan yang menerapkan Pengaturan Kerja Fleksibel dengan yang menerapkan WFO. *Journal Psikogenesis*, 12(1), 31–45. <https://doi.org/10.24854/jps.v12i1.4064>
- Wijaya, N. H. S., & Razaga, F. (2025). Integrating Supportive Supervision, Perceived Organizational Support for Creativity, Intrinsic Learning Motivation, and Employee Creativity. *Quality - Access to Success*, 26(205), 153–161. <https://doi.org/10.47750/QAS/26.205.16>

- Xu, C. (2022). Work Motivation in the Public Service: A Scale Development Based on the Self-Determination Theory. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221091263>
- Yuspita, A., Malini, H., Jaya, A., & Fauzan, R. (2025). The Influence of Employer Branding and E-Recruitment on Job Application Intention Among Generation Z: The Mediating Role of Corporate Reputation and Moderating Role of Social Media Use. *Ilomata International Journal of Management*, 6(1), 280–298.
- Zahroh, L., Yulizha, A. F., Priyatno, H., & Widowati, A. (2024). Menurunnya Etos Kerja dan Sikap Saling Curiga. *JHIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(3), 2225–2230. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i3.3523>