

## Analisis Pengaruh Keadilan Interpersonal, Work-Life Balance, dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan Perempuan Gen Z dengan Komitmen Afektif sebagai Variabel Mediasi

Atikah Nur Zahra<sup>1</sup>, Nasywa Habbibatutsani Julfia<sup>2</sup>, Saskia Rahamania<sup>3</sup>,  
Dedi Muhammad Siddiq<sup>4</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Swadaya Gunung Jati, Cirebon, Indonesia  
Corresponding author: [dedisiddiq@ugj.ac.id](mailto:dedisiddiq@ugj.ac.id)

Diterima: 26 Juli 2025

Direvisi : 28 Juli 2025

Disetujui : 29 Juli 2025

### ABSTRACT

**Purpose.** This research aims to analyze the influence of interpersonal justice, work-life balance, and job satisfaction on the loyalty of Gen Z female employees.

**Methods.** The method used is a quantitative method with a purposive sampling technique for 50 respondents who are Gen Z female employees (aged 18-27 years). Primary data was collected through distributing questionnaires online and analyzed using SmartPLS software to carry out validity, reliability, multiple linear regression and hypothesis testing.

**Findings.** The research results show that interpersonal justice does not have a significant influence on the loyalty of Gen Z female employees ( $p\text{-value} > 0.05$ ). On the other hand, work-life balance and job satisfaction have a positive and significant influence on employee loyalty ( $p\text{-value} < 0.05$ ), with the largest contribution made by work-life balance. The coefficient of determination ( $R^2$  Adjusted) is 0.724, which indicates that the independent variable is able to explain 72.4% of the variation in employee loyalty.

**Implication.** These findings have the implication that organizations need to pay attention to work-life balance and job satisfaction to increase the loyalty of Gen Z female employees.

**Keywords.** Interpersonal Justice, Work-Life Balance, Job Satisfaction, Employee Loyalty, Gen Z Women

### ABSTRAK

**Tujuan.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan interpersonal, *work-life balance*, dan Kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan perempuan Gen Z.

**Metode.** Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan teknik purposive sampling kepada 50 responden yang merupakan karyawan Perempuan Gen Z (berusia 18-27 tahun). Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara online dan dianalisis menggunakan software SmartPLS untuk melakukan uji validitas, reliabilitas, regresi linear berganda serta uji hipotesis.

**Hasil.** Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan interpersonal tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan Perempuan Gen Z ( $p\text{-value} > 0,05$ ). Sebaliknya, *work-life balance* dan Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan ( $p\text{-value} < 0,05$ ), dengan kontribusi terbesar diberikan oleh *work-life balance*. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$  Adjusted) sebesar 0,724 yang menunjukkan bahwa variabel independent mampu menjelaskan 72,4% variasi loyalitas karyawan.

**Implikasi.** Temuan ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan Kepuasan kerja untuk meningkatkan loyalitas karyawan Perempuan Gen Z.

**Kata Kunci.** Keadilan Interpersonal, Work-Life Balance, Kepuasan kerja, Loyalitas Karyawan, Gen Z Perempuan

## 1. Pendahuluan

Perubahan komposisi tenaga kerja global yang kini didominasi oleh Generasi Z memberikan tantangan baru bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Generasi ini yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, dikenal memiliki karakteristik yang unggul dalam penggunaan teknologi, yang mengutamakan fleksibilitas dalam bekerja, serta menjunjung tinggi nilai-nilai personal dan makna dalam pekerjaannya (Agarwal & Vaghela, 2018). Kelompok generasi menuntut lingkungan kerja yang tidak hanya memberikan kompensasi yang layak, tetapi juga mendukung terciptanya keseimbangan kehidupan kerja atau "*work-life balance*" serta memperlakukan karyawan secara adil melalui interpersonal yang bermartabat.

Secara global, rendahnya *work-life balance* dan kurangnya keterlibatan emosional dalam pekerjaan menjadi penyebab utama meningkatnya intensi untuk berpindah kerja (*turnover intention*) di kalangan karyawan Gen Z. Sebanyak 37,2% karyawan Gen Z menyatakan keinginannya untuk meninggalkan pekerjaan karena tidak memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang sesuai. Selain itu, menurut Dhaniswari & Sudarnice (2024) sebanyak 56,9% di antaranya mengeluhkan beban kerja yang berlebihan yang pada akhirnya menyebabkan kelelahan kerja (*burnout*). Temuan tersebut mencerminkan adanya kegagalan organisasi dalam memahami kebutuhan spesifik pada generasi ini. Studi Larastrini & Adnyani (2019) dalam konteks industri pelabuhan Indonesia juga menggarisbawahi pentingnya keseimbangan kerja-kehidupan sebagai salah satu prediktor signifikan terhadap retensi karyawan. Dalam penelitian tersebut, *work-life balance* terbukti secara signifikan berdampak positif terhadap keputusan karyawan untuk bertahan, di samping faktor keselamatan kerja dan beban kerja yang terkelola dengan baik. Temuan ini menegaskan bahwa organisasi perlu memperhatikan keseimbangan kerja secara serius jika ingin mempertahankan talenta muda, termasuk dari kalangan Generasi Z.

Fenomena serupa juga tercermin di Indonesia. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (2020), Generasi Z mencakup sekitar 27,94% atau 71,50 juta dari total populasi dan diperkirakan akan terus mendominasi pasar tenaga kerja dalam dua dekade mendatang. Penelitian yang dilakukan oleh Arditya Afrizal Mahardika et al., (2022) terhadap 413 karyawan Gen Z di Indonesia menemukan bahwa mayoritas dari mereka mengalami tingkat *work-life balance* yang rendah, terutama pada individu dengan jam kerja lebih dari delapan jam per hari, penghasilan yang rendah, serta tempat tinggal yang jauh dari keluarga. Ketidakseimbangan tersebut berkontribusi terhadap meningkatnya stress kerja, menurunnya kepuasan hidup, dan melemahnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Di sisi lain, keadilan interpersonal yang merupakan salah satu dimensi dari keadilan organisasi turut memainkan peran krusial dalam memengaruhi loyalitas karyawan. Keadilan interpersonal mencerminkan sejauh mana pimpinan organisasi memperlakukan karyawan dengan sopan, penuh rasa hormat, dan bermartabat. Penelitian yang dilakukan oleh Romadhona & Prawitowati (2024), menegaskan bahwa keadilan organisasi, khususnya pada aspek interaksionalnya, memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan komitmen dan seperti perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) pada karyawan Gen Z.

Menurut Larastrini & Adnyani (2019) menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan di sektor kesehatan. Menurut Hawa & Nurtjahjanti (2020), *work-life balance* memiliki hubungan positif terhadap loyalitas karyawan di industri tekstil. Sementara itu, Uhta Ferdian Pratama Sulisty & Syarif Ali (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Namun, masih terdapat beberapa celah dalam penelitian sebelumnya yang perlu diteliti lebih lanjut. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis secara empiris pengaruh keadilan interpersonal, *work-life balance*, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan perempuan Generasi Z. Penelitian ini difokuskan pada kelompok perempuan dari Generasi Z yang bekerja di berbagai sektor, mengingat karakteristik unik mereka dalam memaknai kerja, keseimbangan hidup, serta perlakuan yang adil dalam organisasi. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor dominan yang paling berpengaruh dalam membentuk loyalitas mereka, sehingga hasil yang diperoleh dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai dinamika loyalitas kerja di kalangan tenaga kerja muda perempuan di Indonesia. Penelitian ini juga menjawab tantangan relevansi zaman dengan memperhatikan karakteristik unik Gen Z yang lebih menghargai fleksibilitas kerja dan keseimbangan hidup dibandingkan hubungan interpersonal dengan atasan. Berbeda dengan studi sebelumnya yang cenderung menekankan hubungan sosial dalam organisasi sebagai prediktor utama loyalitas, temuan dalam studi ini menggarisbawahi bahwa *work-life balance* dan kepuasan kerja justru menjadi faktor dominan dalam membentuk loyalitas karyawan perempuan Gen Z.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengayaan literatur manajemen sumber daya manusia dengan mengintegrasikan tiga variabel utama keadilan interpersonal, *work-life balance*, dan kepuasan kerja dalam konteks Generasi Z, khususnya perempuan, yang masih jarang dikaji secara simultan. Dari sisi praktis, temuan penelitian ini diharapkan menjadi referensi strategis bagi manajemen organisasi dan praktisi SDM dalam menyusun kebijakan retensi dan pemberdayaan karyawan muda yang lebih responsif terhadap kebutuhan generasional. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi acuan dalam perancangan lingkungan kerja yang lebih adil, fleksibel, dan mendukung keterlibatan emosional karyawan perempuan Generasi Z, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas dan keberlanjutan organisasi.

## **2. Kajian Pustaka dan Hipotesis**

### **Teori Sosial Pertukaran (*Social Exchange Theory*)**

Teori sosial pertukaran adalah teori yang dikembangkan oleh George Homans dan Peter Blau pada tahun 1960-an, yang menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi terbangun atas dasar timbal balik. Artinya, apabila organisasi mampu memenuhi kebutuhan psikologis dan sosial para karyawan, seperti diperlakukan secara adil, keseimbangan hidup kerja, dan kepuasan terhadap peran yang dilakukan, maka karyawan akan menunjukkan rasa loyalitas sebagai bentuk apresiasi terhadap perlakuan tersebut. Teori ini memperkuat bahwa loyalitas karyawan perempuan Gen Z dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi mampu menciptakan hubungan yang adil, seimbang, dan memuaskan dalam peran yang dijalankan.

### ***Generational Theory* (Strauss & Howe, 1991)**

Untuk memahami perilaku kerja Generasi Z secara lebih mendalam, penelitian ini juga merujuk pada *Generational Theory* yang dikembangkan oleh Strauss & Howe (1991). Teori ini menyatakan bahwa setiap generasi memiliki ciri khas nilai, sikap, dan preferensi yang terbentuk dari konteks sosial dan sejarah saat mereka tumbuh. Generasi Z, yang tumbuh di era digital, perubahan iklim sosial, dan ketidakpastian global, cenderung lebih menekankan makna pribadi,

fleksibilitas kerja, dan keseimbangan hidup dibandingkan dengan loyalitas formal terhadap organisasi atau atasan. Oleh karena itu, organisasi yang ingin meningkatkan loyalitas Gen Z perlu memahami kebutuhan khas generasi ini, dan menyesuaikan pendekatan manajerial agar lebih relevan secara generasional.

### **Keadilan Interpersonal**

Keadilan interpersonal merupakan salah satu dimensi dari teori keadilan organisasi yang berfokus pada sejauh mana individu merasa diperlakukan dengan sopan, hormat, dan bermartabat oleh pihak manajemen. Menurut Alawiyah & Dharmaputra (2024), menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan di UMKM. Hal ini dapat disimpulkan bahwa perlakuan yang adil dan keadilan interpersonal memainkan peran penting dalam menciptakan *trust* (kepercayaan) yang menjadi dasar dari loyalitas jangka panjang, terutama dalam organisasi yang mulai mengadopsi model kerja fleksibel atau hybrid.

### **Work-Life Balance**

*Work-Life Balance* merupakan kondisi yang seimbang antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang memberikan dampak positif terhadap produktivitas, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan serta memungkinkan individu berfungsi secara optimal. Keseimbangan kehidupan kerja dapat tercapai saat seseorang bisa membagi keterlibatan serta merasa puas pada peran tersebut. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Larastrini & Adnyani (2019), *work-life balance* sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di Rumah Sakit Umum Puri Raharja. Selain itu, Hawa & Nurtjahjanti (2020) menemukan bahwa *work-life balance* memberikan kontribusi efektif sebesar 23,9% terhadap loyalitas karyawan di PT. Hanil Indonesia. Karyawan yang memiliki kontrol atas jadwal kerja cenderung lebih bahagia dan bertahan lebih lama di tempat kerja. Fleksibilitas kerja, seperti kerja dari rumah atau jam kerja fleksibel, menjadi salah satu pendekatan efektif untuk menciptakan *work-life balance*. Namun, tantangan seperti beban kerja yang tidak proporsional dan tekanan waktu masih menjadi hambatan utama, terutama bagi karyawan perempuan yang juga memiliki tanggung jawab domestik lebih tinggi.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dirasakan individu terhadap peran dan tanggung jawab yang dijalankan di lingkungan kerja, baik sebagai pekerja, rekan tim, atau pemimpin. Konsep ini erat kaitannya dengan *Expectancy Theory* (teori harapan), yang menyatakan bahwa seseorang akan merasa puas jika terdapat kesesuaian antara ekspektasi terhadap peran kerja dan realitas yang dihadapi. Menurut Dhaniswari & Sudarnice (2024), menyatakan bahwa ketidaksesuaian tersebut dapat menimbulkan stress kerja, *burnout*, hingga menurunnya loyalitas. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam mempertahankan loyalitas karyawan, terutama pada karyawan perempuan Gen Z yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap makna dan nilai pekerjaan.

### **Komitmen Afektif (Affective Commitment)**

Teori komitmen afektif merupakan salah satu komponen dari teori komitmen organisasi yang lebih luas, yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen pada tahun 1990. Teori ini berfokus pada keterikatan emosional seorang individu dengan organisasi tempatnya bekerja. Artinya, individu merasa menjadi bagian dari organisasi dan memiliki keinginan untuk tetap berada di tempat kerjanya dengan posisi yang diambil karena adanya ikatan emosional. Penelitian yang dilakukan oleh Kusmana et al., (2024) menunjukkan bahwa komitmen afektif memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, di mana karyawan merasa puas akan perannya yang membentuk keterikatan emosional, dan pada akhirnya meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

### **Loyalitas Karyawan**

Loyalitas karyawan adalah komitmen dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dalam keinginan untuk tetap bekerja dan berkontribusi secara maksimal. Penelitian oleh Uhta Ferdian Pratama Sulistyio & Syarif Ali (2023), menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di PT. Panorama JTB Tours Indonesia. Selain itu, menurut Rahmadhani Anggini (2023) menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai di KSO Terminal Petikemas Kojas. Hal ini dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor seperti keadilan interpersonal, *work-life balance*, dan kepuasan kerja sangat penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan.

### **Pengaruh Keadilan interpersonal terhadap Loyalitas Karyawan Perempuan Gen Z**

Sejumlah studi empiris di Indonesia menunjukkan bahwa keadilan organisasi termasuk aspek interpersonal di dalamnya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja dan komitmen organisasional, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas karyawan. Seperti, penelitian yang dilakukan oleh Rahmadhani Anggini (2023) menemukan bahwa korelasi moderat antara keadilan organisasi dan keterikatan karyawan. Argumen ini didukung pula oleh penelitian di Pusat Pelatihan Geologi Bandung, yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi secara parsial berkontribusi secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Dari perspektif keadilan interpersonal, lebih sempit namun sejalan dengan keadilan organisasi secara umum perlakuan adil dari atasan seperti penghormatan, responsif terhadap masukan, dan komunikasi yang jujur menjadi penentu signifikan dalam membentuk keterikatan emosional dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, meski beberapa variabel mungkin diuji dalam konteks keadilan yang lebih luas, evidence empiris di atas mendukung argumen bahwa keadilan interpersonal akan memberi kontribusi positif yang berarti terhadap loyalitas. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan hipotesis pertama:

### **Pengaruh *Work-life balance* terhadap Loyalitas Karyawan Perempuan Gen Z**

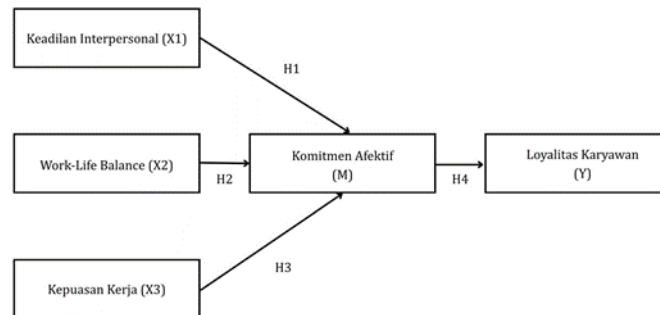
Di Indonesia, dukungan pada *work-life balance* melalui fleksibilitas kerja terbukti berpengaruh signifikan pada komitmen dan loyalitas karyawan Gen Z. Studi yang dilakukan oleh Triyanto et al., (2024) di Sidoarjo menemukan bahwa kebijakan fleksibilitas kerja meningkatkan *work-life balance* dan komitmen organisasi pada generasi Milenial dan Gen Z. Selaras dengan itu, penelitian Kurniawan (2019) di perusahaan furniture Jabodetabek mencatat bahwa fleksibilitas kerja dan *work-life balance* sama-sama memiliki pengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan. Bukti empiris ini memperkuat bahwa *work-life balance* bukan hanya penghargaan tambahan, melainkan menjadi yang terpenting dan utama bagi Gen Z perempuan untuk merasa termotivasi dan berkomitmen terhadap organisasi. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan hipotesis kedua:

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan Perempuan Gen Z**

Kepuasan kerja berperan sebagai penggerak utama kebahagiaan dan loyalitas karyawan Gen Z. Penelitian oleh Arditya Afrizal Mahardika et al., (2022) di Kementerian Pertahanan menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja Gen Z, yang berimbas positif pada kinerja mereka. Meskipun belum secara langsung mengukur loyalitas, peningkatan kinerja sering kali merupakan indikator awal dari komitmen dan loyalitas. Selain itu, studi di lingkungan ritel Alfamart mengungkapkan bahwa *work-life balance* dan motivasi bersama-sama memperkuat loyalitas karyawan, menunjukkan adanya peran kepuasan dan motivasi yang sejalan. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan hipotesis ketiga:

## Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Loyalitas Karyawan Perempuan Gen Z

Komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, termasuk perasaan memiliki, rasa bangga, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Dalam konteks Gen Z, komitmen afektif ini menjadi variabel psikologis kunci yang menghubungkan bagaimana pengalaman kerja yang positif seperti work-life balance dan kepuasan kerja dapat membentuk loyalitas jangka panjang. Gen Z cenderung menetap dalam organisasi apabila mereka merasa dihargai, dimengerti, dan dilibatkan secara emosional dalam visi perusahaan. Hal ini selaras dengan penelitian Kusmana et al., (2024), di mana komitmen afektif merupakan dimensi yang paling berpengaruh dari teori komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen.



Gambar 1. Model Penelitian

### Hipotesis Penelitian

**H1:** Keadilan interpersonal diduga berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan perempuan Gen Z.

**H2:** *Work-life balance* diduga berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan perempuan Gen Z.

**H3:** Kepuasan kerja diduga berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan perempuan Gen Z.

**H4:** Komitmen Afektif memediasi pengaruh keadilan interpersonal, work-life balance, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan perempuan Gen Z.

## 3. Metode Penelitian

### Prosedur Sampel

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif-verifikatif. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan Google Forms. Kuesioner dibagikan secara daring melalui media sosial kepada karyawan perempuan Generasi Z berusia 18–27 tahun yang bekerja di wilayah Cirebon, pada periode pengumpulan data bulan April sampai Mei 2025. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, dengan jumlah responden sebanyak 50 orang.

Analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Alasan penggunaan SmartPLS adalah karena metode ini cocok digunakan untuk model penelitian yang kompleks, jumlah sampel kecil, dan tidak mengharuskan data berdistribusi normal. Selain itu, PLS-SEM memungkinkan analisis simultan terhadap hubungan laten dan indikator dengan ukuran sampel terbatas. Uji validitas dilakukan menggunakan beberapa teknik, yaitu: Validitas konvergen dilihat dari nilai outer loading ( $>0,7$ ) dan nilai AVE ( $>0,5$ ), Reliabilitas konstruk diuji melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability ( $>0,7$ ) dan Validitas diskriminan diuji dengan pendekatan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), dengan nilai ambang batas  $<0,90$ . Dengan metode ini, diharapkan penelitian dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan perempuan Gen Z.

**Tabel 1. Operasionalisasi Variabel**

| Variabel                           | Indikator   | Sumber  |
|------------------------------------|---|---|
| <b>Keadilan Interpersonal (X1)</b> | - Persepsi atas perlakuan pimpinan secara adil dan bermartabat                                  | Romadhona & Prawitowati (2024), Alawiyah & Dharmaputra (2024)   |
|                                    | - Perlakuan sopan dari pimpinan   |   |
|                                    | - Kesempatan untuk menyampaikan pendapat  |   |
| <b>Work-Life Balance (X2)</b>      | - Kemampuan menyeimbangkan peran kerja dan kehidupan pribadi                                    | Hawa & Nurtjahjanti (2020)                                      |
|                                    | - Waktu untuk keluarga atau teman   |   |
|                                    | - Tidak membawa beban kerja ke rumah  | Rahmadhani Anggini (2023)                                       |
|                                    | - Kontrol terhadap jadwal kerja   |   |
| <b>Kepuasan Kerja (X3)</b>         | - Tingkat kenyamanan dan kepuasan individu terhadap peran dan tanggung jawabnya di tempat kerja | Dhaniswari & Sudarnice (2024)                                   |
|                                    | - Kesesuaian peran dengan kemampuan   |   |
| <b>Komitmen Afektif (M)</b>        | - Keterikatan emosional pada organisasi   | Arditya Afrizal Mahardika et al., (2022) Kusmana et al., (2024) |
|                                    | - Perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi  |   |
| <b>Loyalitas Karyawan (Y)</b>      | - Komitmen jangka panjang   | Uhta Ferdian Pratama Sulistyo & Syarif Ali (2023)               |
|                                    | - Niat bertahan lama  |   |
|                                    | - Merekomendasikan tempat kerja   | Rahmadhani Anggini (2023)                                       |
|                                    | - Perasaan bangga terhadap perusahaan   |   |
|                                    | - Kesetiaan terhadap perusahaan meskipun ada tawaran luar                                       |   |

Sumber: Tabel ilustrasi peneliti diolah 2025

#### 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

##### Uji Validitas dan Reliabilitas

**Tabel 2. Hasil Outer Loading**

|              | Keadilan Interpersonal (X1) | Kepuasan Kerja (X2) | Loyalitas Karyawan (Y) | Work-Life Balance (X3) |
|--------------|-----------------------------|---------------------|------------------------|------------------------|
| <b>KI 1</b>  | 0.917                       |                     |                        |                        |
| <b>KI 2</b>  | 0.944                       |                     |                        |                        |
| <b>KI 3</b>  | 0.907                       |                     |                        |                        |
| <b>KK 1</b>  |                             | 0.870               |                        |                        |
| <b>KK 2</b>  |                             | 0.891               |                        |                        |
| <b>LK 1</b>  |                             |                     | 0.724                  |                        |
| <b>LK 2</b>  |                             |                     | 0.883                  |                        |
| <b>LK 3</b>  |                             |                     | 0.830                  |                        |
| <b>WLB 1</b> |                             |                     |                        | 0.727                  |
| <b>WLB 2</b> |                             |                     |                        | 0.876                  |
| <b>WLB 3</b> |                             |                     |                        | 0.677                  |

Sumber: Data diolah 2025

Uji validitas dilakukan melalui nilai outer loading dari setiap indikator, yang menunjukkan korelasi antara indikator dan konstruknya. Secara umum, nilai outer loading yang direkomendasikan adalah > 0,70. Hasil pengujian pada tabel di atas menunjukkan bahwa hampir semua indikator memenuhi kriteria tersebut. Untuk variabel keadilan interpersonal (X1), nilai outer loading adalah: KI 1 = 0,917; KI 2 = 0,944; dan KI 3 = 0,907. Untuk variabel kepuasan kerja (X3), indikator pada KK 1 dan KK 2 masing-masing memiliki nilai 0,870 dan 0,891. Pada variabel loyalitas karyawan (Y),

terdapat tiga indikator dengan nilai: LK 1 = 0,724; LK 2 = 0,833; dan LK 3 = 0,830. Sedangkan pada variabel *work-life balance* (X2), indikator pada WLB 1 = 0,727; WLB 2 = 0,876; dan WLB 3 = 0,677. Meskipun nilai outer loading pada WLB 3 sedikit di bawah 0,70 yaitu 0,677, nilai tersebut masih dapat diterima karena berada pada rentang toleransi antara 0,60-0,70 dengan syarat nilai reliabilitas dan AVE konstruk tersebut tetap memenuhi kriteria.

**Tabel 3. Hasil Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan AVE**

|                                    | <b>Cronbach's Alpha</b> | <b>Composite Reliability (rho_a)</b> | <b>Composite Reliability (rho_c)</b> | <b>Average Variance Extracted (AVE)</b> |
|------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| <b>Keadilan Interpersonal (X1)</b> | 0.913                   | 0.932                                | 0.945                                | 0.851                                   |
| <b>Work-Life Balance (X2)</b>      | 0.720                   | 0.927                                | 0.807                                | 0.585                                   |
| <b>Kepuasan Kerja (X3)</b>         | 0.711                   | 0.714                                | 0.874                                | 0.776                                   |
| <b>Loyalitas Karyawan (Y)</b>      | 0.750                   | 0.800                                | 0.855                                | 0.664                                   |

Sumber: Data diolah 2025

Kriteria yang digunakan untuk nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability adalah  $> 0,70$ , serta nilai Average Variance Extracted (AVE)  $> 0,50$  untuk mengonfirmasi validitas konvergen. Berdasarkan hasil tabel pengujian di atas, menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70, yaitu pada variabel keadilan interpersonal, *work-life balance*, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Selain itu, untuk nilai AVE masing-masing konstruk juga melebihi batas minimum 0,50, yaitu: Keadilan Interpersonal = 0,851; *Work-Life Balance* = 0,585; Kepuasan Peran = 0,776; dan Loyalitas Karyawan = 0,664. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen pengukuran dalam penelitian ini bersifat konsisten.

**Tabel 4. Hasil HTMT**

|                                    | <b>KI 1</b> | <b>KK 3</b> | <b>LK 4</b> | <b>WLB 2</b> |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| <b>Keadilan Interpersonal (X1)</b> |             |             |             |              |
| <b>Kepuasan Kerja (X3)</b>         | 0.695       |             |             |              |
| <b>Loyalitas Karyawan (Y)</b>      | 0.553       | 0.979       |             |              |
| <b>Work-Life Balance (X2)</b>      | 0.382       | 0.706       | 0.863       |              |

Sumber: Data diolah 2025

Validitas diskriminan diuji melalui nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), dengan kriteria HTMT  $< 0,90$ . Hasil uji HTMT juga menunjukkan bahwa hubungan antar konstruk sebagian besar berada di bawah nilai, artinya sudah memenuhi kriteria HTMT, seperti; antara keadilan interpersonal dan kepuasan kerja = 0,695; Keadilan Interpersonal dan Loyalitas Karyawan = 0,553; Keadilan Interpersonal dan *Work-Life Balance* = 0,382; Kepuasan kerja dan *Work-Life Balance* = 0,706. Namun, nilai HTMT antara Kepuasan kerja dan Loyalitas Karyawan sebesar 0,979, yang artinya melebihi batas yang direkomendasikan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kemungkinan overlap makna atau kurang terbedakannya dua konstruk tersebut dari persepsi responden. Oleh karena itu, meskipun sebagian besar konstruk memenuhi validitas diskriminan, hubungan antara Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan perlu ditelusuri lebih lanjut, misalnya melalui analisis konten atau uji validitas tambahan.



**Tabel 5. Hasil VIF**

|       | VIF   |
|-------|-------|
| KI 1  | 2.731 |
| KI 2  | 3.976 |
| KI 3  | 3.315 |
| KK 1  | 1.438 |
| KK 2  | 1.438 |
| LK 1  | 1.347 |
| LK 2  | 1.645 |
| LK 3  | 1.656 |
| WLB 1 | 2.370 |
| WLB 2 | 1.143 |
| WLB 3 | 2.260 |

Sumber: Data diolah 2025

Hasil pengujian asumsi klasik terhadap multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF). Menurut Hair et al., (2014), nilai VIF yang baik adalah  $< 5$ . Nilai VIF seluruh indikator dalam tabel di atas berada pada rentang 1,143 sampai 3,976, yang menunjukkan bahwa tidak terjadi masalah multikolinearitas antar indikator atau antar konstruk dalam model struktural yang dibangun. Dengan demikian, model dapat dianggap bebas dari pengaruh korelasi yang tinggi antar variabel independent.

**Tabel 6. Hasil R-Square Adjusted**

|                        | R-Square | R-Square Adjusted |
|------------------------|----------|-------------------|
| Loyalitas Karyawan (Y) | 0.741    | 0.724             |

Sumber: Data diolah 2025

Nilai koefisien determinasi (R) digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen. Hasil pengujian nilai Adjusted R Square adalah sebesar 0,724 yang menunjukkan bahwa 72,4% variabilitas pada loyalitas karyawan dapat dijelaskan oleh variabel keadilan interpersonal, *work-life balance*, dan kepuasan kerja. Nilai ini termasuk dalam kategori tinggi, yang berarti bahwa model memiliki daya prediktif yang kuat.

**Tabel 7. Hasil F Square**

|                             | Keadilan Interpersonal (X1) | Work-Life Balance (X2) | Kepuasan Kerja (X3) | Loyalitas Karyawan (Y) |
|-----------------------------|-----------------------------|------------------------|---------------------|------------------------|
| Keadilan Interpersonal (X1) |                             |                        |                     | 0.010                  |
| Work-Life Balance (X2)      |                             |                        |                     | 0.832                  |
| Kepuasan Kerja (X3)         |                             |                        |                     | 0.218                  |
| Loyalitas Karyawan (Y)      |                             |                        |                     |                        |

Sumber: Data diolah 2025

Nilai F Square digunakan untuk mengetahui besar kecilnya kontribusi masing-masing indikator terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil pengujian, nilai F Square untuk keadilan interpersonal adalah sebesar 0,010 yang masuk kategori sangat kecil, *work-life balance* sebesar 0,832 (kategori besar), dan kepuasan kerja sebesar 0,218 (kategori sedang). Hal ini menunjukkan bahwa *work-life balance* merupakan faktor utama yang membentuk loyalitas karyawan perempuan Gen Z, yang diikuti oleh kepuasan kerja. Sementara itu, keadilan interpersonal hanya memberikan kontribusi kecil terhadap variabel dependen.

## Uji Hipotesis (Path Coefficients)

**Tabel 8. Hasil Path Coefficients**

|   | Original<br>Sample (O) | Sample<br>Mean (M) | Standard<br>Deviation<br>(STDEV) | T-Statistics<br>(O/STDEV) | P Values |
|---|------------------------|--------------------|----------------------------------|---------------------------|----------|
| Keadilan Interpersonal<br>(X1) -> Loyalitas<br>Karyawan (Y)       | 0.060                  | 0.062              | 0.092                            | 0.655                     | 0.513    |
| Work-Life Balance (X2)<br>-> Loyalitas Karyawan<br>(Y)            | 0.584                  | 0.607              | 0.090                            | 6.484                     | 0.000    |
| Kepuasan Kerja<br>Interpersonal (X3) -><br>Loyalitas Karyawan (Y) | 0.334                  | 0.318              | 0.107                            | 3.118                     | 0.002    |

Sumber: Data diolah 2025

Uji hipotesis dilakukan melalui analisis path coefficients dengan memperhatikan nilai koefisien, t-statistik, dan p-value. Hipotesis dinyatakan signifikan jika nilai t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1), yaitu Keadilan Interpersonal terhadap Loyalitas Karyawan memiliki nilai koefisien sebesar 0,060; t-statistik 0,655; dan p-value 0,513, yang berarti tidak berpengaruh signifikan. Artinya, keadilan interpersonal tidak memiliki pengaruh yang cukup berarti terhadap loyalitas karyawan perempuan Gen Z. Hal ini bertentangan dengan teori sosial pertukaran (*social exchange theory*) yang menyatakan bahwa perlakuan adil dapat mendorong loyalitas.

## Pembahasan

Temuan ini juga berbeda dengan penelitian Romadhona & Prawitowati (2024), yang menemukan bahwa keadilan organisasi, termasuk pada aspek interpersonal, memengaruhi komitmen dan perilaku kewargaan organisasi. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh perbedaan karakteristik responden yang lebih menekankan keseimbangan hidup dan kepuasan kerja dibandingkan interaksi interpersonal di tempat kerja. Namun demikian, hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui karakteristik unik Gen Z. Berdasarkan temuan dari Arditya Afrizal Mahardika et al., (2022), Gen Z lebih fokus mengutamakan *work-life balance*, pengembangan diri, serta fleksibilitas waktu kerja dibandingkan relasi interpersonal di lingkungan kerja. Mereka cenderung memandang hubungan dengan atasan sebagai aspek sekunder selama kebutuhan pribadi dan keseimbangan hidup terpenuhi sehingga keadilan interpersonal menjadi kurang dominan mempengaruhi loyalitas mereka. Hal ini diperkuat oleh laporan Hawa & Nurtjahjanti (2020) yang menunjukkan bahwa lebih dari 29% Gen Z rela berpindah pekerjaan demi mencari keseimbangan kehidupan kerja, bukan karena faktor atasan atau lingkungan relasi kerja.

Sementara itu, pada hipotesis kedua (H2) variabel *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan dengan nilai koefisien 0,584; t-statistik 6,484; dan p-value 0,000. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Larastrini & Adnyani (2019) dan Hawa & Nurtjahjanti (2020), yang menyimpulkan bahwa *work-life balance* berkontribusi besar terhadap loyalitas. Hal ini menegaskan pentingnya peran fleksibilitas dan kontrol atas waktu kerja dalam menjaga loyalitas, terutama bagi perempuan Gen Z yang menghadapi tantangan peran ganda.

Demikian juga, hipotesis ketiga (H3) pada variabel Kepuasan kerja juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dengan nilai koefisien 0,334; t-statistik 3,118; dan p-value 0,002. Hal ini mendukung teori harapan dan sejalan dengan temuan Uhta Ferdian Pratama Sulisty & Syarif Ali (2023), yang mengindikasikan bahwa karyawan merasa perannya sesuai dengan keahlian dan harapannya, mereka cenderung lebih terikat secara emosional terhadap organisasi. Kondisi ini

memperkuat pandangan bahwa loyalitas tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi atau hubungan sosial, tetapi juga oleh makna dari peran kerja itu sendiri.

## 5. Keterbatasan dan Implikasi Praktis

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang penting untuk diperhatikan: Jumlah sampel dalam penelitian ini tergolong kecil dan terbatas pada satu wilayah, yaitu Cirebon, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi secara luas ke wilayah lain atau sektor industri yang berbeda. Pendekatan penelitian yang digunakan sepenuhnya bersifat kuantitatif dan tidak mengeksplorasi persepsi dan pengalaman subjektif responden secara mendalam, sehingga konteks emosional dan sosial kurang tergal. Penelitian ini hanya berfokus pada perempuan Gen Z tanpa adanya perbandingan dengan kelompok demografis lain seperti laki-laki, generasi milenial, atau generasi sebelumnya, sehingga ruang lingkup analisis menjadi terbatas.

## 6. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan interpersonal tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan Perempuan Gen Z ( $p\text{-value} > 0,05$ ). Sebaliknya, *work-life balance* dan Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan ( $p\text{-value} < 0,05$ ), dengan kontribusi terbesar diberikan oleh *work-life balance*. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$  Adjusted) sebesar 0,724 yang menunjukkan bahwa variabel independent mampu menjelaskan 72,4% variasi loyalitas karyawan. Implikasi bagi organisasi dalam penelitian ini sebaiknya perlu memprioritaskan penciptaan *work-life balance* yang sehat bagi karyawan perempuan Gen Z, misalnya dengan memberikan fleksibilitas waktu kerja, kebijakan kerja hybrid, cuti yang responsif terhadap kebutuhan personal serta terhadap peran domestik karyawan. Perusahaan juga perlu meningkatkan kepuasan pada karyawan melalui alokasi tugas yang sesuai dengan kompetensi, memberikan kesempatan untuk berkembang, serta membangun system evaluasi yang adil dan transparan agar karyawan merasa perannya dihargai dan bermakna. Walaupun keadilan interpersonal hasil analisisnya tidak berpengaruh signifikan dalam penelitian ini, pelatihan bagi atasan terkait komunikasi efektif dan perlakuan adil tetap perlu dilakukan untuk menjaga lingkungan kerja yang kondusif, sehat dan harmonis. Tim HR (*human resources*) juga dapat melakukan assessment rutin terhadap beban kerja dan *work-life balance* karyawan secara berkala agar dapat mengidentifikasi potensi *burnout* sejak dini.

## Daftar Pustaka

- Agarwal, H., & Vaghela, P. (2018). Work Values of Gen Z: Bridging the Gap to the Next Generation. *National Conference on Innovative Business Management Practices in 21th Century, December 2018*, 1–26.
- Alawiyah, K. I., & Dharmaputra, M. F. (2024). Peran Lingkungan Kerja dan Work Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. 4, 16508–16520.
- Arditya Afrizal Mahardika, Ingarianti, T., & Uun Zulfiana. (2022). Work-Life Balance Pada Karyawan Generasi Z. *Collabryzk Journal for Scientific Studies*, 1(1), 1–16. <https://doi.org/10.58959/cjss.v1i1.8>
- Dhaniswari, N. M. P., & Sudarnice, S. (2024). Pengaruh Work-Life Balance dan Burnout terhadap Kinerja Karyawan Gen Z di Kota Denpasar. *ASSET: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 53–62. <https://doi.org/10.24269/asset.v7i1.8910>
- Hawa, M. A., & Nurtjahjanti, H. (2020). Hubungan Antara Work-Life Balance Dengan Loyalitas Karyawan Pada Pt. Hanil Indonesia Di Boyolali. *Jurnal EMPATI*, 7(1), 424–429. <https://doi.org/10.14710/empati.2018.20260>
- Kusmana, A., Ali, S., Supriadi, Y. N., Nugroho, S., Ridho, M. R., & Ramadhan, S. R. (2024). Faktor-Faktor

*yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan: Studi Tentang Kompensasi, Fleksibilitas Kerja, dan Work-Life Balance. Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management*, 4(1), 103-118.

- Larastrini, P. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2019). *Pengaruh Kepuasan Kerja Lingkungan Kerja Dan Work-Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(6), 3674. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i06.p14>
- Rahmadhani Anggini, M. (2023). *Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi Pegawai dan Work-Life Balance Terhadap Loyalitas Pegawai KSO Terminal Petikemas Koja. Ikraith-Ekonomika*, 6(3), 352–361.
- Romadhona, L. L., & Prawitowati, T. (2024). *Hubungan Keadilan Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi Karyawan Generasi Z Jawa Timur Dengan Mediasi Komitmen. Dialektika: Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 9(1), 115–125. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v9i1.3929>
- Triyanto, A., Abduh, H., Warto, W., & Firdaus, V. (2024). *Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Keseimbangan Hidup Dan Komitmen Generasi Milenial Serta Gen Z. Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(3), 3049-3056.
- Uhta Ferdian Pratama Sulistyo, & Syarif Ali. (2023). *Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Work-Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan. Veteran Economics, Management & Accounting Review*, 1(2), 62–73. <https://doi.org/10.59664/vemar.v1i2.5>