



Pengaruh WLB dan Keadilan Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan Generasi Z melalui Kepercayaan Organisasi

Yunita Devi Rahmawati¹, Hendy Budi Prasetyo², Nurul Arsyianti Arsyad³, Saimon Effendy⁴, Irma Yusnita⁵, Bayu Arya Wijaya⁶, Agi Herdyandiah Girawan⁷, Vita Maya Kusumawati⁸, Robby Hertanto⁹, Liena Prajogi¹⁰, Andreas W Gunawan¹¹
Universitas Trisakti Jakarta, Indonesia
221022407009@std.trisakti.ac.id

Diserahkan tanggal 2 Oktober 2025 | Diterima tanggal 24 Desember 2025 | Diterbitkan tanggal 31 Desember 2025

Abstract:

This study examines the effects of work–life balance and organizational justice on Generation Z employees' loyalty, with organizational trust as a mediating variable, within the context of industrial relations at a private security services company in Jakarta. A quantitative approach was employed using an online survey distributed to Generation Z employees. Data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that work–life balance does not have a significant effect on organizational trust or employee loyalty. In contrast, organizational justice has a positive and significant effect on both organizational trust and employee loyalty. Furthermore, organizational trust does not mediate the relationship between work–life balance and employee loyalty; however, it significantly strengthens the relationship between organizational justice and employee loyalty. These findings suggest that, in a high-pressure and non-conventional work context, perceptions of fairness in procedures, interactions, and resource distribution play a more decisive role in shaping trust and loyalty among Generation Z employees than work–life balance initiatives alone. The study contributes to the organizational behavior literature by highlighting the central role of justice and trust in fostering employee loyalty among younger workforce cohorts and offers practical implications for managerial strategies in similar industrial settings.

Keywords: Work Life Balance, Organizational Justice, Generation Z Employee Loyalty, Organizational Trust.

Abstrak :

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh work–life balance dan keadilan organisasi terhadap loyalitas karyawan Generasi Z dengan kepercayaan organisasi sebagai variabel mediasi dalam konteks hubungan industrial di perusahaan jasa keamanan di Jakarta. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner daring kepada karyawan Generasi Z. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa work–life balance tidak berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan organisasi maupun loyalitas karyawan. Sebaliknya, keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan organisasi dan loyalitas karyawan. Selain itu, kepercayaan organisasi tidak terbukti memediasi hubungan antara work–life balance dan loyalitas karyawan, tetapi terbukti memperkuat hubungan antara keadilan organisasi dan loyalitas karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks kerja yang bertekanan tinggi dan bersifat non-konvensional, persepsi keadilan dalam prosedur, interaksi, dan distribusi sumber daya lebih menentukan terbentuknya kepercayaan dan loyalitas karyawan Generasi Z dibandingkan inisiatif work–life balance semata. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap kajian perilaku organisasi serta implikasi praktis bagi strategi manajemen dalam meningkatkan loyalitas karyawan.

Kata Kunci: Keseimbangan Kehidupan Kerja, Keadilan Organisasi, Loyalitas Karyawan Generasi Z, Kepercayaan Organisasi.

Copyright © 2025, Author

This is an open-access article under the [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



PENDAHULUAN

Dalam lingkungan tempat kerja yang berubah dengan cepat saat ini, memastikan loyalitas karyawan menjadi penting bagi pertumbuhan dan stabilitas organisasi. Loyalitas karyawan mencerminkan sejauh mana individu berkomitmen terhadap organisasi mereka, ditunjukkan melalui kesediaan mereka untuk tetap bekerja dan berkontribusi positif dari waktu ke waktu. Bagi kelompok demografis yang dikenal sebagai Generasi Z, yang mencakup mereka yang lahir antara tahun 1997 dan 2012, loyalitas dipengaruhi oleh preferensi dan ekspektasi yang unik. Hubungan Generasi Z dengan pekerjaan sangat berbeda dari generasi sebelumnya. Tumbuh di era teknologi dan perubahan yang cepat, mereka cenderung mencari fleksibilitas, pekerjaan yang bermakna, dan budaya kerja yang suportif (Bulut dan Maraba, 2021). Keinginan untuk menyeimbangkan kehidupan kerja bukan hanya tentang waktu pribadi; hal itu mencerminkan kebutuhan mereka akan otonomi dan kendali atas jadwal kerja mereka. Menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi, yang sering didefinisikan sebagai kemampuan untuk menyelaraskan kewajiban profesional dengan aspirasi pribadi, sangat penting dalam membantu karyawan mencapai tujuan karier dan pribadi secara bersamaan (Bello et al., 2024).

Work-life balance merupakan isu penting dalam kebijakan manajerial. Karyawan yang merasa kesulitan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mengalami ketidakpuasan kerja dan menyebabkan keinginan untuk berpindah pekerjaan (*turnover intention*). Mulang, (2022) menyatakan bahwa semakin tinggi karier mereka, atau semakin tinggi bisnis yang mereka jalankan, semakin sulit bagi mereka untuk menikmati hidup. Keseimbangan kerja-kehidupan dapat membantu perusahaan dan karyawan menjadi sehat dan produktif dalam kehidupan pribadi dan profesional mereka (Marecki, 2023).

Saat ini, patut dicatat bahwa banyak bisnis menjalankan program untuk membangun keseimbangan kehidupan kerja (Rodríguez-Sánchez et al. 2020). Keseimbangan kehidupan kerja merupakan faktor penting bagi keberlangsungan kesuksesan organisasi dan kesejahteraan keluarga (Özgül, Erkmén & Karaarslan, 2020). Dalam kasus konflik kehidupan kerja, bisnis menanggung biaya langsung seperti ketidakhadiran, perilaku anti-produktif, tingkat pergantian karyawan, dan biaya tidak langsung seperti komitmen organisasi yang rendah, penurunan kepuasan kerja, dan kualitas hubungan individu yang buruk (Özgül et al. 2020). Fakta bahwa bisnis memberi perhatian pada kehidupan karyawan mereka di luar pekerjaan tidak hanya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi dan kepuasan kerja mereka, tetapi juga memenuhi persyaratan tanggung jawab sosial bisnis.

Karyawan cenderung mengerahkan lebih banyak upaya dan memiliki sikap kerja yang lebih positif ketika mereka memercayai organisasi. Kepercayaan merupakan faktor sentral dalam meningkatkan kesuksesan dan keberlangsungan jangka panjang suatu organisasi, terutama karena ketidakpastian dan daya saing yang melekat dalam lingkungan bisnis global saat ini. Kepercayaan memfasilitasi adaptasi terhadap proses dan cara kerja baru. Jika karyawan memercayai rekan kerja dan pemimpin mereka, mereka dapat mengatasi konflik dengan lebih mudah, mengambil risiko dengan cara yang lebih cerdas, bekerja lebih keras, cenderung bertahan lebih lama di perusahaan, berkontribusi pada ide-ide yang lebih baik, dan menggali lebih dalam kapan pun dibutuhkan (Azevedo-Sa et al., 2021).

Kepercayaan organisasi merupakan salah satu faktor penting bagi karyawan untuk merasa tenang, sukses, dan produktif di tempat kerja. Kepercayaan terhadap organisasi meningkatkan komitmen karyawan terhadap tempat kerja, serta meningkatkan keberhasilan organisasi. Menurut studi yang dilakukan mengenai kepercayaan organisasi, kepercayaan organisasi sangat efektif terhadap intensi turnover karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Selain itu, studi sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan yang memercayai atasan dan organisasi mereka lebih teliti dalam melakukan pekerjaan mereka. Mereka juga dapat dengan mudah mengelola tugas-tugas terkait organisasi. Karena keberhasilan organisasi bergantung pada keberhasilan karyawan, faktor-faktor kepercayaan organisasi perlu ditentukan secara rinci dan dipelajari lebih lanjut

(Vanhala, 2020). Setiap kali seorang manajer melanggar kepercayaan pribadi karyawan, kepercayaan organisasi mereka akan terkikis. Oleh karena itu, membangun kepercayaan dalam suatu organisasi tidak hanya krusial untuk kesuksesan, tetapi juga mudah hilang dan sulit dipertahankan.

Selama satu dasawarsa terakhir, keadilan organisasi dan kepercayaan pada organisasi sudah menjadi perhatian para ilmuwan dan praktisi studi organisasi (Adamovic, 2023), terutama berkaitan dengan dampaknya terhadap efektivitas organisasi dan keinginan para karyawan untuk kooperatif dan produktif dalam organisasi (Malla and Malla, 2023; Liu et al. 2023). Beberapa penelitian yang berhubungan dengan keadilan organisasi dan kepercayaan organisasi hanya membahas dampak keduanya terhadap perilaku-perilaku yang dihasilkan karyawan dalam organisasi seperti dampak keadilan organisasi terhadap *workplace deviance* (Hashish, 2020), dampak keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Hermanto dan Srimulyani, 2022), atau dampak kepercayaan organisasi terhadap komitmen organisasi dan *intention to quit*. Sementara itu, penelitian yang mencoba untuk membahas dampak keadilan organisasi terhadap kepercayaan organisasi masih sedikit dilakukan (terbatas).

Beberapa peneliti dalam studi organisasi memiliki perbedaan dalam meneliti keadilan organisasi dan kepercayaan organisasi. Berkaitan dengan keadilan organisasi, beberapa penelitian empiris hanya membahas satu atau dua dimensi dari keadilan organisasi (Adamovic, 2023), sedangkan penelitian empiris lainnya membahas keseluruhan (ketiga) dimensi keadilan organisasi seperti *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice* (Deepa, 2020). Selanjutnya, berkaitan dengan kepercayaan organisasi, beberapa penelitian empiris membahas dua atau lebih dimensi dari kepercayaan organisasi seperti lateral trust, vertical trust, dan institutional trust atau trust in organization dan trust in supervisor, sedangkan penelitian empiris lainnya hanya membahas satu dimensi kepercayaan organisasi. Karena beberapa alasan tersebut, penelitian yang berkaitan dengan ketiga dimensi dari keadilan organisasi (*distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice*) dan kedua dimensi dari kepercayaan organisasi (*trust in organization* dan *trust in supervisor*) masih dibutuhkan.

Secara akademis, terdapat kesenjangan teoritis karena penelitian terdahulu lebih banyak menguji dampak keadilan organisasi terhadap perilaku menyimpang atau perilaku kewargaan (OCB), namun masih terbatas yang secara khusus menguji hubungannya dengan kepercayaan organisasi. Selain itu, banyak studi sebelumnya bersifat reduksionis karena hanya meneliti satu dimensi keadilan atau kepercayaan saja. Novelty penelitian ini terletak pada penggunaan model mediasi yang lebih komprehensif. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, studi ini mengintegrasikan tiga dimensi keadilan organisasi (*distributive*, *procedural*, *interactional*) dan dua dimensi kepercayaan (*institutional* dan *supervisor*) secara sekaligus. Kebaruan lainnya adalah pada pemilihan konteks: menguji bagaimana loyalitas Generasi Z dibentuk dalam industri "keras" (jasa keamanan) melalui mekanisme keadilan dan kepercayaan, yang memberikan perspektif baru bagi strategi manajerial di sektor non-konvensional.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kuantitatif. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner daring yang menilai terkait work life balance dan keadilan organisasi terhadap loyalitas karyawan Generasi Z melalui kepercayaan terhadap organisasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Untuk populasi sebanyak 11.000 karyawan, jumlah sampel yang disarankan adalah sekitar 379. Ini adalah perkiraan berdasarkan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%. Jika Anda menggunakan tingkat kesalahan yang lebih kecil, misalnya 1%, maka jumlah sampel yang dibutuhkan akan lebih besar. Respons yang tidak valid dikeluarkan dari sampel karena tidak lengkap atau karena diselesaikan dalam jangka waktu yang tidak realistis.

Semua konstruk dalam model yang diusulkan didasarkan pada skala multi-item reflektif. Instrumen yang digunakan untuk penelitian ini terdiri dari pengukuran untuk konstruk penelitian sebagaimana dijelaskan di bagian ini. Karena minat artikel ini terletak pada pengukuran pengaruh

umum antara konstruk-konstruk ini, subskala komposit yang membentuk dasar konstruk-konstruk ini digunakan. Dalam penelitian ini, dengan menggunakan analisis statistik sebagai alat investigasi, Smart-PLS digunakan untuk menyediakan statistik deskriptif dan inferensial. Menurut Hair dkk. (2019), Smart-PLS adalah pendekatan multivariat nonparametrik yang digunakan untuk mengestimasi model jalur dengan variabel laten. Smart-PLS merupakan alat statistik yang ampuh karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak memerlukan banyak asumsi, dan mengonfirmasi hubungan tanpa landasan teori yang kuat (Hair et al., 2019). Alasan utama menggunakan SEM PLS adalah karena fleksibilitasnya menangani data non-normal, ukuran sampel kecil, model yang kompleks dengan variabel laten (terutama prediktif), serta memungkinkan penggunaan skala ordinal atau model formatif, menjadikannya alternatif kuat untuk SEM berbasis kovarian (CB-SEM) yang lebih ketat persyaratannya. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data menggunakan kuesioner terdistribusi. Kepada seluruh sampel penelitian, jumlah pertanyaan terdiri dari 59 pertanyaan dengan distribusi jawaban menggunakan skala Likert (1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju).

PEMBAHASAN

Dari hasil penyebaran kuesioner, diperoleh 249 responden yang memenuhi syarat dan merupakan karyawan PT XYZ di Jakarta. Sebanyak 249 responden yang profilnya dijelaskan pada Tabel 1. Dari 249 responden yang berpartisipasi dalam survei ini, sebagian besar adalah responden laki-laki (230: 92,4%), Status Pernikahan Sudah Kawin (161: 64,7%), Lama kerja < 2 tahun (114: 45,8%), Late Gen Z / Edge (28+ tahun) (141: 56,6%), dan memiliki gaji bulanan Rp 4.000.000 – Rp 5.500.000 (193: 77,5%). Untuk lebih jelasnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 1. Respondent Profile

Demographic Profile		Sample (n)	Percentage
Gender	Female	19	7,6%
	Male	230	92,4%
Status Pernikahan	Belum Kawin	88	35,3%
	Sudah Kawin	161	64,7%
Lama kerja	< 2 tahun	114	45,8%
	2-5 tahun	57	22,9%
	5-7 tahun	33	13,3%
	7-10 tahun	24	9,6%
	> 10 tahun	21	8,4%
Age (years old)	Gen Z (20 - 27 tahun)	108	43,4%
	Late Gen Z / Edge (28+ tahun)	141	56,6%
Income	Rp 1.000.000 – Rp 2.500.000	2	0,8%
	Rp 2.500.000 – Rp 4.000.000	3	1,2%
	Rp 4.000.000 – Rp 5.500.000	193	77,5%
	> Rp 5.500.000	51	20,5%

Dalam studi ini, untuk uji keluaran model luar, terdapat 29 indikator yang memenuhi persyaratan pembebanan luar. Hasil uji model luar pada Tabel 2 menunjukkan bahwa semua indikator reliabel dalam model penelitian sesuai dengan nilai pembebanan luar yang dipersyaratkan.

Tabel 2. Construct Reliability and Validity

Variable & Indicators		Outer Loading	CA	CR	AVE
WORK LIFE BALANCE			0.855	0.896	0.633
WLB4	: Saya dapat bersikap profesional untuk memisahkan	0.780			

		masalah pribadi dengan urusan pekerjaan di perusahaan				
WLB5	:	Kehidupan pribadi tidak mengurangi orientasi saya untuk selalu meningkatkan kinerja di perusahaan	0.782			
WLB6	:	Saya selalu senang dalam bekerja tanpa mencampurkan pekerjaan dengan masalah pribadi	0.808			
WLB11	:	Aktivitas dalam kehidupan pribadi mendukung dan memotivasi saya dalam menjalankan pekerjaan	0.842			
WLB14	:	Aktivitas dalam kehidupan pribadi mendukung dan memotivasi saya dalam menjalankan pekerjaan	0.764			
KEADILAN ORGANISASI						
OJ4	:	Saya dapat bersikap profesional untuk memisahkan masalah pribadi dengan urusan pekerjaan di perusahaan	0.769			
OJ5	:	Kehidupan pribadi tidak mengurangi orientasi saya untuk selalu meningkatkan kinerja di perusahaan	0.771			
OJ6	:	Saya selalu senang dalam bekerja tanpa mencampurkan pekerjaan dengan masalah pribadi	0.832	0.883	0.911	0.632
OJ11	:	Aktivitas dalam kehidupan pribadi mendukung dan memotivasi saya dalam menjalankan pekerjaan	0.813			
OJ12	:	Saya dapat menyikapi tekanan yang saya dapat dari atasan agar pekerjaan saya tidak terganggu	0.773			
OJ14	:	Aktivitas dalam kehidupan pribadi mendukung dan memotivasi saya dalam menjalankan pekerjaan	0.809			
KEPERCAYAAN ORGANISASI						
T1	:	Saya percaya bahwa orang-orang dalam perusahaan ini bersikap jujur dan konsisten	0.834	0.938	0.950	0.731
T2	:	Saya merasa perusahaan ini selalu menepati janji	0.872			
T3	:	Menurut saya perusahaan ini dapat diandalkan	0.886			
T4	:	Saya berpikir bahwa orang-orang dalam organisasi ini sukses dengan cara yang adil	0.805			
T5	:	Saya beranggapan bahwa perusahaan ini mencoba untuk menjadi terbaik	0.794			
T6	:	Saya merasa perusahaan ini bernegosiasi dengan saya secara jujur	0.896			
T7	:	Saya merasa perusahaan ini selalu menepati janji	0.891			
LOYALITAS KARYAWAN						
EL1	:	Saya selalu taat pada kebijakan perusahaan	0.831	0.969	0.972	0.762
EL2	:	Saya melaksanakan kebijakan dalam perusahaan dengan baik	0.891			
EL3	:	Saya selalu berusaha tidak melanggar kebijakan perusahaan yang telah ditentukan	0.838			
EL4	:	Saya sanggup dalam melaksanakan tugas yang diberikan	0.891			
EL5	:	Saya menyadari konsekuensi apabila tidak melaksanakan tugas yang diberikan kepada saya	0.885			
EL6	:	Saya melaksanakan semua tugas dan pekerjaan saya dengan penuh tanggung jawab	0.921			
EL7	:	Saya bersedia bekerja sama dalam kelompok untuk mencapai tujuan perusahaan	0.896			
EL9	:	Saya akan selalu menjaga reputasi perusahaan agar tetap baik	0.862			
EL10	:	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan	0.856			
EL11	:	Saya merasa teman kerja memberikan pengaruh yang baik kepada saya	0.840			
EL12	:	Kemampuan yang saya miliki saya gunakan untuk mencapai tujuan perusahaan	0.888			

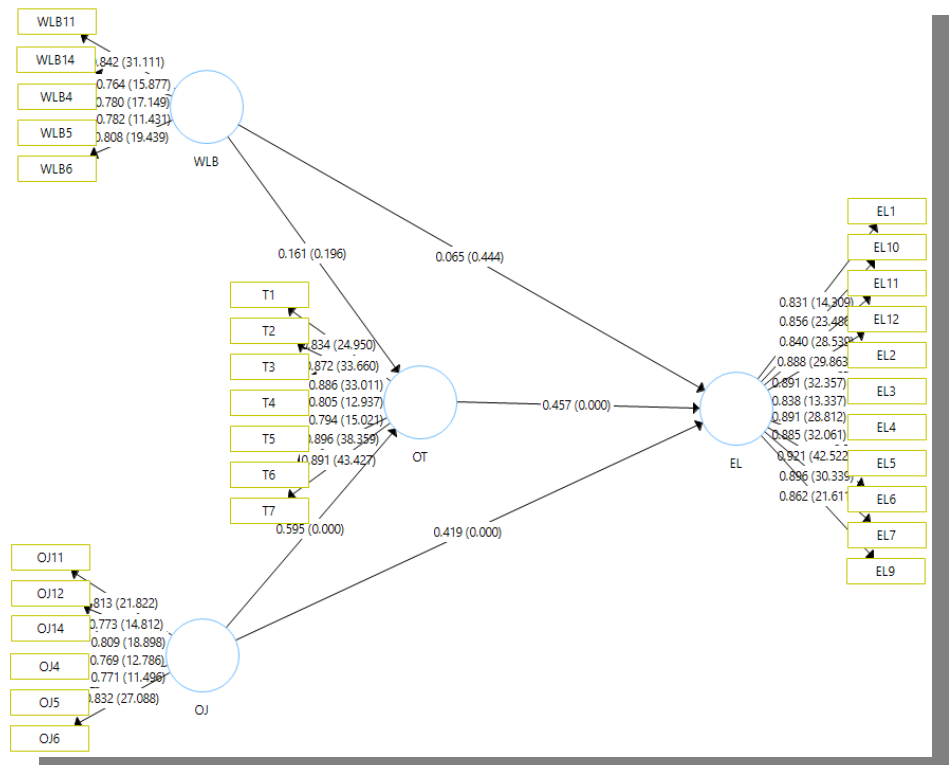
Tabel 2 menunjukkan bahwa semua indikator memiliki muatan eksternal $> 0,708$ seperti yang dipersyaratkan, dengan alfa Cronbach dan reliabilitas komposit lebih besar dari 0,7 yang menunjukkan bahwa konsistensi internal konstruk tersebut reliabel. AVE mengukur pemeriksaan validitas konvergen, dengan semua nilai memiliki $AVE \geq 0,50$, yang menunjukkan bahwa semua konstruk menjelaskan setidaknya 50 persen varians item dan oleh karena itu menetapkan validitas (Hair et al., 2019). Untuk menguji validitas diskriminan, Rasio Heterotrait-Monotrait (HT/MT) digunakan karena metode ini diketahui memiliki nilai yang lebih presisi (Hair et al., 2019). Lihat Henseller et al., (2014) nilai ambang batas yang direkomendasikan adalah 0,85 untuk menetapkan setiap indikator konstruk sebagai berbeda secara konseptual. Tabel 3 (Rasio HT/MT) menunjukkan bahwa semua nilai HT/MT jauh di bawah ambang batas 0,85 untuk semua variabel. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam model penelitian ini mempunyai daya pembeda yang memadai untuk mengukur konstraknya masing-masing.

Tabel 3. Discriminant Validity : HT/MT Ratio

Var	Loyalitas Karyawan	Keadilan Organisasi	Kepercayaan Organisasi	WLB
Loyalitas Karyawan				
Keadilan Organisasi	0.861			
Kepercayaan Organisasi	0.835	0.789		
WLB	0.742	0.894	0.692	

Catatan: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$, $n = 90$

Dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam model penelitian ini telah terdiskriminasi dengan baik dan dapat mengukur konstraknya masing-masing. Setiap indikator dapat mengukur konstraknya secara akurat dan spesifik. Terdapat empat parameter untuk menguji reliabilitas dan validitas model luar di atas, yaitu indikator reliabilitas (*outer loading*), reliabilitas konstruk (*alfa Cronbach* dan reliabilitas komposit), validitas konstruk (*average variance extracted*), dan validitas diskriminan (*rasio heterotrait-monotrait*).



Gambar 1. Hasil bootstrap PLS

Berdasarkan gambar 1 diatas, karena *goodness of fit* tidak digunakan dalam PLS-SEM seperti yang disarankan oleh Hair et al., (2019), penelitian ini menggunakan R^2 untuk mengukur akurasi prediktif dan nilai redundansi silang Q^2 untuk mengukur relevansi prediktif model pengujian. Sebagai aturan praktis, nilai R^2 sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 dapat dianggap substansial, sedang, dan lemah (Hair dkk. 2019). Loyalitas Karyawan memiliki $R^2 = 0.744$ dan $Q^2 = 0,551$, serta Kepercayaan Organisasi ($R^2 = 0.530$; $Q^2 = 0,375$). Baik Loyalitas Karyawan maupun Kepercayaan Organisasi memiliki akurasi prediktif yang substansial (Hair et al., 2019).

Table 4. Significant and Coefficient

Hypothesis	Standardized Coefficient	T-statistics	P-values	Result
H1: WLB → Kepercayaan Organisasi	0.116	1.384	0.167	Hypothesis Not Supported
H2: Keadilan Organisasi → Kepercayaan Organisasi	0.117	5.079	0.000	Hypothesis Supported
H3: WLB → Loyalitas Karyawan	0.094	0.694	0.488	Hypothesis Not Supported
H4: Keadilan Organisasi → Loyalitas Karyawan	0.083	5.016	0.000	Hypothesis Supported
H5: WLB → Kepercayaan Organisasi → Loyalitas Karyawan	0.049	1.486	0.138	Hypothesis Not Supported
H6: Keadilan Organisasi → Kepercayaan Organisasi → Loyalitas Karyawan	0.071	3.809	0.000	Hypothesis Supported

Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4, dari 6 hipotesis yang diajukan, 3 hipotesis terdukung dengan T-statistik $> 1,645$, nilai-P $< 0,05$, dengan arah positif seperti yang terlihat pada koefisien terstandarisasi dan 3 hipotesis tidak terdukung dengan T-statistik yang ditemukan $< 1,645$ dan nilai-P $> 0,05$.

Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian, menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh Work life balance terhadap kepercayaan organisasi ($\beta = 0.116$, $p > 0,05$), oleh karena itu, hasil kami tidak mendukung H1. Penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Gashi et al. (2022) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara Work life balance terhadap kepercayaan organisasi. Hasil ini berbeda dengan hasil penelitian Gashi et al. (2022) yang menyatakan bahwa adanya WLB yang tinggi membuktikan bahwa karyawan percaya pada organisasi. Selain itu Cao et al. (2020) menyatakan bahwa adanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan keluarga akan meningkatkan kepercayaan organisasi. Dalam situasi ini, karyawan tidak lagi mengevaluasi integritas organisasi melalui fleksibilitas waktu yang diberikan, melainkan melalui stabilitas ekonomi dan kepastian karier. Jika perusahaan ingin membangun kepercayaan yang tulus, mereka harus memastikan bahwa setiap kontribusi karyawan dihargai dengan pengakuan profesional dan remunerasi yang adil.

Berdasarkan hasil pengujian, menunjukkan bahwa Keadilan organisasi terhadap kepercayaan organisasi ($\beta = 0.117$, $p < 0,05$) positif dan signifikan, hasil kami mendukung H2. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Malla dan Malla, (2023) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasi dan kepercayaan organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif (salah satu komponen keadilan organisasi) memiliki hubungan yang signifikan dengan kepercayaan sistemik. Hasil ini menekankan pengaruh keadilan distributif terhadap kepercayaan sistemik, dan tampaknya prosedur yang adil secara struktural dan internasional mendorong tumbuhnya kepercayaan terhadap sistem dan organisasi, sementara kurangnya keadilan secara struktural dan internasional justru menurunkan tingkat kepercayaan interpersonal (Malla dan Malla, 2023; Matteson et al. 2021; Sen et al. 2022). Di dunia kerja nyata, kepercayaan tidak tumbuh dari sekadar janji-janji manajemen, melainkan dari bukti nyata bagaimana sumber daya didistribusikan dan bagaimana keputusan diambil. Oleh karena itu manajemen dituntut untuk melakukan audit berkala terhadap kebijakan distributif, memastikan bahwa beban kerja dan imbalan yang diterima karyawan benar-benar proporsional.

Berdasarkan hasil pengujian, menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh Work life balance terhadap loyalitas karyawan ($\beta = 0.094$, $p > 0,05$), oleh karena itu, hasil kami tidak mendukung H3. Hasil ini bertentangan dengan hasil penelitian Mauludi, M. F., & Kustini, K. (2022) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Work life balance terhadap loyalitas karyawan. Pernyataan bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan tidaklah tepat, karena sebagian besar penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara keseimbangan kehidupan kerja dan loyalitas karyawan (Qi et al. 2024; Rahmansyah et al. 2023). Menurut Mauludi, M. F., & Kustini, K. (2022) menyatakan jika generasi milenial tidak mendapatkan work life balance. Apabila keseimbangan tersebut tercipta dan diterapkan oleh perusahaan maka, kinerja karyawan milenial akan lebih maksimal, produktif, dan meningkatkan loyalitas, serta karyawan merasa puas di kehidupan individu atau keluarganya. Karyawan mungkin tetap loyal bukan karena mereka memiliki waktu luang yang cukup untuk kehidupan pribadi, melainkan karena ketergantungan pada stabilitas finansial, jaminan kesehatan, atau ketiadaan alternatif pekerjaan yang lebih baik di luar sana. Oleh karena itu perusahaan harus menggali faktor lain yang lebih berpengaruh dalam konteks spesifik organisasi mereka, seperti pengembangan kompetensi dan kejelasan jalur karier.

Berdasarkan hasil pengujian, menunjukkan bahwa keadilan organisasi terhadap loyalitas karyawan ($\beta = 0.083$, $p < 0,05$) positif dan signifikan, hasil kami mendukung H4. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Knezović dan Neimarlija, (2023) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berperan penting dalam memelihara loyalitas karyawan. Ketika karyawan merasakan keadilan dalam proses pengambilan keputusan (keadilan prosedural), alokasi sumber daya (keadilan distributif), dan perlakuan interpersonal (keadilan interaksional/informasional), hal

itu menumbuhkan kepercayaan dan kepuasan, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen dan loyalitas mereka terhadap organisasi (Mushonga, 2023). Loyalitas Karyawan, yang menunjukkan bahwa dampak keadilan terhadap loyalitas difasilitasi melalui kepuasan faktor-faktor motivasi (Ford et al. 2023; Mazur-Wierzbicka, 2021). Ketika karyawan merasakan keadilan dalam berbagai aspek lingkungan kerja mereka, mereka cenderung merasa termotivasi dan berkomitmen terhadap organisasi (Hatalová dan Nenzén, 2021). Fenomena di lapangan membuktikan bahwa karyawan sering kali mampu bertahan di bawah tekanan kerja yang tinggi asalkan mereka merasa diperlakukan secara adil. Manajemen harus memastikan bahwa setiap proses krusial, seperti penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan promosi jabatan, dilakukan berdasarkan kriteria yang jelas, terukur, dan dapat diakses oleh semua pihak.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepercayaan organisasi tidak terbukti dapat memediasi hubungan antara Work life balance terhadap loyalitas karyawan ($\beta = 0.049$, $p > 0,05$) positif dan tidak signifikan, oleh karena itu, hasil kami tidak mendukung H5. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian (Yudiani et al., 2023; Widiastuti & Baihaki, 2023) yang menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak selalu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil yang berbeda ini menunjukkan bahwa meskipun keseimbangan kehidupan kerja merupakan faktor penting, dampaknya terhadap loyalitas dapat bervariasi tergantung pada faktor organisasi dan individu lainnya (Nassani et al., 2024). Namun berbeda dengan hasil penelitian Mauludi & Kustini (2022); Pradila & Fadli (2023) yang menyatakan bawa untuk mencapai keseimbangan kerja-hidup yang tepat sangat penting untuk menjaga kepuasan hidup dan produktivitas secara keseluruhan. Ketika karyawan berhasil menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, mereka cenderung mengalami tingkat kebahagiaan yang lebih tinggi dan berkurangnya stres, yang dapat memengaruhi kinerja kerja dan kualitas hidup mereka secara keseluruhan secara positif. Fenomena ini sering terjadi ketika program WLB (seperti jam kerja fleksibel atau cuti) dianggap oleh karyawan sebagai hak normatif atau standar minimal yang memang seharusnya ada, bukan sebagai bentuk "kebaikan hati" luar biasa dari perusahaan. Mengingat dampak WLB bervariasi tergantung faktor individu, manajer SDM sebaiknya mengadopsi pendekatan yang lebih personal.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepercayaan organisasi terbukti dapat menguatkan hubungan antara keadilan organisasi terhadap loyalitas karyawan ($\beta = 0.071$, $p < 0,05$) positif dan signifikan, oleh karena itu, hasil kami mendukung H6. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian (Malla dan Malla, 2023; Mubashar et al. 2022; Martínez-Tur et al. 2020) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi dan kepercayaan organisasi merupakan dua faktor kunci yang dapat secara signifikan memengaruhi loyalitas karyawan terhadap suatu organisasi. Namun hasil ini berbeda dengan hasil penelitian Khorasani, (2023) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara keadilan organisasi terhadap kepercayaan organisasi. Dapat dikatakan bahwa jika manajer berfokus pada peningkatan iklim keadilan dalam organisasi dan menunjukkan rasa hormat terhadapnya, tingkat kepercayaan organisasi dapat diharapkan meningkat. Namun, temuan ini juga mengungkapkan bahwa keadilan organisasi tidak secara signifikan memengaruhi loyalitas organisasi melalui kepercayaan organisasi. Hal ini menyiratkan bahwa dampak positif dan signifikan antara keadilan organisasi terhadap kepercayaan organisasi mungkin tidak mengarah pada munculnya loyalitas karyawan terhadap organisasi. Di dunia nyata, karyawan cenderung bersikap skeptis terhadap kebijakan baru; mereka tidak langsung loyal hanya karena satu kali perlakuan adil. Namun, ketika keadilan tersebut dirasakan secara konsisten (keadilan prosedural dan interaksional), kepercayaan mulai mengakar. Untuk meningkatkan loyalitas, manajer tidak cukup hanya bersikap adil secara administratif, tetapi harus mampu membangun reputasi integritas melalui transparansi informasi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh Work life balance terhadap kepercayaan organisasi, terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap kepercayaan organisasi, tidak terdapat pengaruh Work life balance terhadap loyalitas karyawan, terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap loyalitas karyawan, tidak terbukti dapat memediasi hubungan antara Work life balance terhadap loyalitas karyawan dan Kepercayaan organisasi terbukti dapat menguatkan hubungan antara keadilan organisasi terhadap loyalitas karyawan.

Wawasan yang diperoleh dari studi ini dapat menginformasikan praktik manajerial yang bertujuan untuk meningkatkan keadilan organisasi dan, akibatnya, meningkatkan kepercayaan dan loyalitas karyawan. Dengan menerapkan strategi-strategi ini, organisasi dapat membangun tenaga kerja yang loyal dan berdedikasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kesuksesan organisasi.

Penelitian ini memiliki kelemahan antara lain kesulitan akibat keterbatasan sampel akibat waktu penelitian dan kesulitan dalam menggeneralisasi hasil penelitian ke populasi yang lebih luas, karena sampel dipilih berdasarkan tujuan tertentu dan tidak secara acak. Selain itu, teknik ini rentan terhadap bias peneliti dan sulit untuk memastikan representasi sampel yang memadai dari populasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 762-782.
- Azevedo-Sa, H., Jayaraman, S. K., Esterwood, C. T., Yang, X. J., Robert Jr, L. P., & Tilbury, D. M. (2021). Real-time estimation of drivers' trust in automated driving systems. *International Journal of Social Robotics*, 13(8), 1911-1927.
- Bello, B. G., Tula, S. T., Omotoye, G. B., Kess-Momoh, A. J., & Daraojimba, A. I. (2024). Work-life balance and its impact in modern organizations: An HR review. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 1162-1173.
- Bulut, S., & Maraba, D. (2021). Generation Z and its perception of work through habits, motivations, expectations preferences, and work ethics. *Psychology and Psychotherapy Research Study*.
- Cao, J., Liu, C., Wu, G., Zhao, X., & Jiang, Z. (2020). Work-family conflict and job outcomes for construction professionals: The mediating role of affective organizational commitment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1443.
- Deepa, S. M. (2020). The effects of organizational justice dimensions on facets of job engagement. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 23(4), 315-336.
- Ford, R. C., Newman, S. A., & Ford, L. R. (2023). Giving to get loyalty: How organizations signal their loyalty to employees. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100956.
- Gashi, A., Kutllovci, E., & Zhushi, G. (2022). E-work evaluation through work-life balance, job effectiveness, organizational trust and flexibility: Evidence from Kosovo during COVID-19. *Employee Relations: The International Journal*, 44(2), 371-385.
- Hashish, E. A. A. (2020). *Nurses' perception of organizational justice and its relationship to their workplace deviance*. *Nursing ethics*, 27(1), 273-288.
- Hatalová, R. M., & Nenzén, P. (2021). *The enduring importance of employee loyalty-Exploring the concept of employee loyalty in the context of a knowledge intensive organization*. Thesis LUND University
- Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The effects of organizational justice on employee performance using dimension of organizational citizenship behavior as mediation. *Sustainability*, 14(20), 13322.
- Khorasani, (2023). Organizational justice, trust, and loyalty: unveiling the dynamics through structural equation modelling and path Analysis. *کاوش های نوین در علوم محاسباتی و مدیریت رفتاری*, 1(1), 55-45.

- Knezović, E., & Neimarlija, I. (2023). Organizational justice and employees' intention to stay: the mediating role of job satisfaction. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 11, No. 1, pp. 1-18). Emerald Publishing Limited.
- Liu, X., Guo, P., Guo, N., & Du, J. (2023). Linking organizational justice with positive behavior in temporary organization: The mediating role of cooperative willingness. *Journal of General Management*, 48(2), 127-140.
- Malla, S. S., & Malla, S. (2023). Does the perception of organizational justice determine employees' affective commitment? The mediating role of organizational trust. *Benchmarking: An International Journal*, 30(2), 603-627.
- Marecki, Ł. (2023). Impact of work-life balance on employee productivity and well-being. *Journal of Management and Financial Sciences*, (50), 165-178.
- Martínez-Tur, V., Moliner, C., & Maniezki, A. (2020). Organizational justice. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, 45-70.
- Matteson, M. L., Ming, Y., & Silva, D. E. (2021). The relationship between work conditions and perceptions of organizational justice among library employees. *Library & Information Science Research*, 43(2), 101093.
- Mauludi, M. F., & Kustini, K. (2022). Pengaruh work life balance dan lingkungan kerja non fisik terhadap loyalitas karyawan pada generasi milenial. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(2), 472-476.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2021). Determinants of employee loyalty from the perspective of employees of socially responsible organizations.
- Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9(1), 2080325.
- Mulang, H. (2022). Analysis of the effect of organizational justice, worklife balance on employee engagement and turnover intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86-97.
- Mushonga, S. M. (2023). Empowering Supervisors: The Moderation of Supervisory Justice in the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes. *SAM Advanced Management Journal (Society for Advancement of Management)*, 88(1).
- Özgül, B., Erkmen, T., & Karaarslan, E. (2020). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık İlişkinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(5), 4364-4412.
- Pradila, A. T., & Fadli, J. A. (2023). The effect of salary and work-life balance on employee productivity with the mediation of employee work motivation at coffee shops in Jabodetabek. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(3), 1505-1518.
- Qi, L., Yee, C. M., Chan, B., & Fah, Y. (2024). The role of work-life balance in enhancing employee loyalty. *Accounting and Corporate Management*, 6(1), 43-47.
- Rahmansyah, A. M., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2023). The effect of work life balance and work engagement on employee loyalty and performance. *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 17(1), 10-18.
- Rodríguez-Sánchez, J. L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing time and resources for work-life balance: The effect on talent retention. *International journal of environmental research and public health*, 17(6), 1920.
- Sen, C., Mert, I. S., & Abubakar, A. M. (2022). The nexus among perceived organizational support, organizational justice and cynicism. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1379-1379.
- Vanhala, M. (2020). Trust as an organizational knowledge sharing enabler-validation of the impersonal trust scale. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(2), 349-368.