

## **Pengaruh *Organizational Justice* Dan *Organizational Commitment* Terhadap *Intention To Stay* Pada Karyawan Generasi Z Di Bank XXX Surabaya**

**Reynaldi Sudigdo**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IBMT, Surabaya

**Abstract.** *The purpose of this study is to explain the effect of organizational justice on organizational commitment and intention to stay, and to explain the effect of organizational commitment on intention to stay. The design of this research is quantitative research. Research variables include: organizational justice, organizational commitment, and intention to stay. Data collection techniques using a questionnaire. The number of samples is 91 employees of Bank XXX in Surabaya. The data analysis technique in this study used a structural equation model with the PLS version 4 program. The findings of this study indicate that organizational justice is proven to have an effect on organizational commitment, but it is not proven to have a direct effect on intention to stay. Organizational commitment is proven to affect the intention to stay.*

**Keywords:** *Organizational Justice, Organizational Commitment, Intention to Stay*

**Abstrak.** Tujuan penelitian ini adalah menjelaskan pengaruh organizational justice terhadap organizational commitment dan intention to stay, dan menjelaskan pengaruh organizational commitment terhadap intention to stay. Desain penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Variabel penelitian meliputi: organizational justice, organizational commitment, dan intention to stay. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Jumlah sampel pls ebanyak 91 karyawan Bank XXX di Surabaya. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan structural equation model dengan program PLS versi 4. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa organizational justice terbukti memiliki pengaruh terhadap organizational commitment, tetapi tidak terbukti mempengaruhi secara langsung terhadap intention to stay. Organizational commitment terbukti mempengaruhi intention to stay.

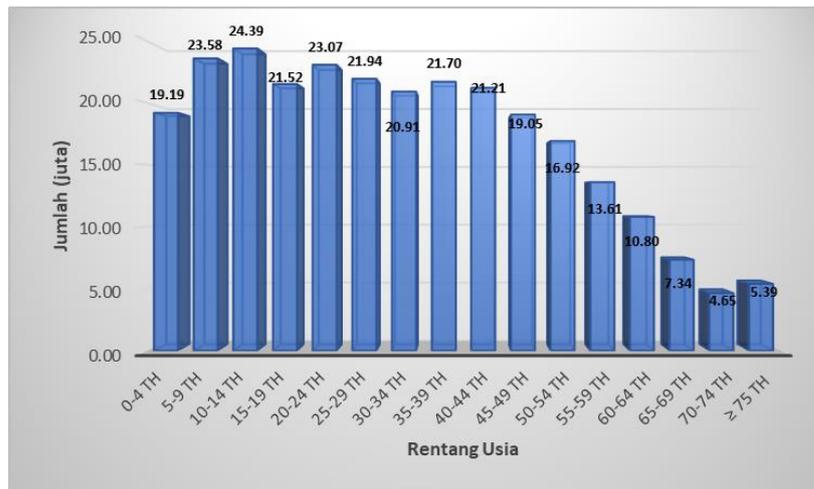
**Kata Kunci:** Kesehatan Bank, Riskbased Bank Rating (RBBR), Penyaluran Kredit

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Pada tahun 2022 yang lalu, Indonesia sudah memasuki era bonus demografi (Kusnandar, 2022) yaitu suatu era di mana Indonesia mendapatkan keuntungan ekonomi karena bertambahnya usia produktif (Putri, 2022). Pertambahan usia produktif dinilai menguntungkan karena ketersediaan tenaga kerja produktif yang semakin banyak sehingga ketika bisa disalurkan pada sejumlah lapangan kerja maka akan berkontribusi pada perekonomian.

Jumlah penduduk Indonesia pada Juni 2022 berdasarkan data Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dukcapil) Kementerian Dalam Negeri sebanyak 275,27 juta, dan pengelompokan usia penduduk Indonesia tersebut sebagaimana ditunjukkan Gambar 1.1. berikut (Kusnandar, 2022):



**Gambar 1** Jumlah penduduk Indonesia Berdasarkan rentang Usia Per Juni 2022

**Sumber: Kusnandar (2022)**

Optimalisasi bonus demografi dalam bidang kinerja bisa dilakukan ketika dipahami karakteristik dari masing-masing generasi. Berdasarkan rentang usia, penduduk Indonesia bisa dikelompokkan pada kelompok generasi (generation cohort) yang meliputi: baby boomers, generasi X, generasi Y, generasi Z, dan generasi Alpha (Rizal, 2021). Adapun batasan tahun lahir setiap generasi ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 1**

**Tahun lahir generasi dan Rentang Usia per Awal tahun 2023**

Generasi	Tahun Lahir	Rentang Usia	
		Termuda	Tertua
Baby boomer	1946 – 1964	58	76
Gen. X	1965 – 1980	42	57
Gen. Y	1981 – 1996	26	41
Gen. Z	1997 – 2012	10	25
Gen. Alpha	2013 - Sekarang	0	9

Sumber: Rizal, 2021

Usia termuda dari generasi Z awal tahun 2023 adalah 10 tahun sehingga ketika generasi ini mulai masuk kerja di usia 19 tahun, maka setelah 9 tahun ke depan (tahun 2032) generasi Z akan mendominasi angkatan kerja di Indonesia. Generasi Z ini menarik di bahas karena generasi ini memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya, di mana generasi Z dengan tipikal ambisius, memiliki kemampuan dalam teknologi digital yang tinggi dibandingkan generasi sebelumnya, dan memiliki kepercayaan diri tinggi (Rizal, 2021). Generasi Z lahir dan dibesarkan dalam era perkembangan teknologi yang pesat sehingga membuatnya akrab dengan lingkungan teknologi.

Sisi lain dari generasi Z sebagaimana dijelaskan oleh Leonard Nugroho (Managing Director Technology Consulting Lead Accenture Indonesia) yaitu generasi yang tidak loyal pada pekerjaan maupun pada perusahaan (Syana, 2018). Generasi Z cenderung mengejar apa yang diinginkan dan sehingga sering berpindah-pindah kerja.

Berdasarkan pada sejumlah hasil survei mengenai karakteristik generasi Z yang cenderung tidak loyal pada pekerjaan maupun pada perusahaan sehingga manajemen perusahaan perlu menaruh perhatian khusus pada karyawan generasi Z sehingga tidak berpindah-pindah dalam bekerja. Upaya untuk mempertahankan karyawan sehingga karyawan memiliki *intention to stay* pada pekerjaan dan pada perusahaan perlu dilakukan. *Intention to stay* adalah keinginan karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan dalam waktu yang panjang (Mahfouz, et al., 2022).

Upaya untuk bisa membuat karyawan generasi Z memiliki *intention to stay* bukan hal mudah, namun juga bisa dilakukan ketika diketahui berbagai variabel yang mempengaruhi *intention to stay* pada karyawan generasi Z. Menurut penelitian Mahfouz, et al. (2022) dua variabel yang mempengaruhi *intention to stay* pada karyawan adalah *organizational justice* dan *organizational commitment*. Dua variabel ini berpengaruh positif terhadap *intention to stay*, artinya kuat lemahnya *intention to stay* tergantung pada *organizational justice* dan *organizational commitment*.

*Organizational justice* adalah persepsi karyawan terhadap event, perilaku, atau keputusan dalam organisasi didasarkan pada standar keadilan (Wiseman, et al., 2022).

*intention to stay* juga dipengaruhi oleh *organizational commitment*, dimana *organizational commitment* ini adalah keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam perusahaan dengan sepenuh hati dan menerima tujuan-tujuan perusahaan serta memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan perusahaan (Loan, 2022).

Obyek penelitian ini adalah bank X di Surabaya. Bank X adalah salah satu bank nasional dengan jumlah karyawan yang banyak dari berbagai cabang. Bank X juga mempekerjakan karyawan generasi Z. Data dari tiga cabang Bank X di Surabaya diperoleh karyawan sebanyak 50 karyawan, dan gambaran mengenai usia dan lama kerja karyawan adalah sebagai berikut:

**Tabel 2**

**Karyawan Tiga cabang Bank X Berdasarkan Generasinya**

Generasi	Rentang Usia	Jumlah	Persentase	lama kerja
Gen Z	19-24 tahun	24	48%	0,5-4 tahun
Gen Y	26-40 tahun	12	24%	4 – 18 tahun
Gen X	42-53 tahun	14	28%	20 – 26 tahun
	Jumlah	50	100%	

Sumber: data Internal bank X (2023)

Berdasarkan distribusi karyawan dilihat dari generasinya, diketahui bahwa bank X (setidaknya dari tiga cabangnya) sudah didominasi oleh karyawan generasi Z dengan persentase sebesar 48%. Untuk waktu yang akan datang maka generasi Z akan terus mendominasi struktur karyawan di bank ini. Jika didasarkan pada karakteristik karyawan generasi Z yang memiliki loyalitas rendah pada perusahaan maka bank X layak untuk memiliki perhatian khusus terhadap karyawan generasi Z. Untuk itu, hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan masukan kepada manajemen bank X mengenai upaya membangun *intention to stay* pada karyawan generasi Z.

## LANDASAN TEORI

### Organizational justice

Pengertian *organizational justice* menurut Gibson, et al. (2012:148): “The degree to which individuals feel fairly treated within the organizations for which they work”. *Organizational justice* dinyatakan sebagai tingkatan (tinggi rendahnya) rasa keadilan karyawan berkaitan dengan perlakuan organisasi di mana karyawan bekerja. Pendapat yang sama mengenai *organizational justice* juga dinyatakan oleh Robbins dan Judge (2012:223): “*Organizational justice* overall perception of what is fair in the workplace.” *Organizational justice* dinyatakan sebagai keseluruhan persepsi karyawan mengenai keadilan di tempat kerja. Pendapat sama yang lain dinyatakan oleh Derakhshani dan Mahmudi (2015:493): “Justice in organization indicates employees’ perception of fair encounters.” Keadilan dalam organisasi diindikasikan dari persepsi karyawan pada keadilan dari hasil perbandingan (encounters), dan perbandingan dalam pendapat ini merupakan perbandingan antara hasil dan pengorbanan.

### Organizational commitment

Menurut Crow, et al. (2012) dalam Manshor et al. (2016:65): “*Organizational commitment* is defined as a psychological attachment of an individual to an organization.” Komitmen organisasional adalah ikatan psikologis dari karyawan secara individu terhadap

organisasi. Ikatan psikologis ini adalah karyawan merasa memiliki hubungan dengan organisasi.

Derakhshani dan Mahmudi (2015:494) menyatakan: “*Organizational commitment* is a kind of view that shows the employees’ interest, attachment and faithful rate towards organization and their inclination to remain in organization.” Pendapat ini mengungkapkan bahwa komitmen organisasional adalah sisi pandang yang menunjukkan ketertarikan karyawan, ikatan, dan kesetiaan terhadap organisasi dan karyawan memiliki kecenderungan untuk tetap bekerja di perusahaan.

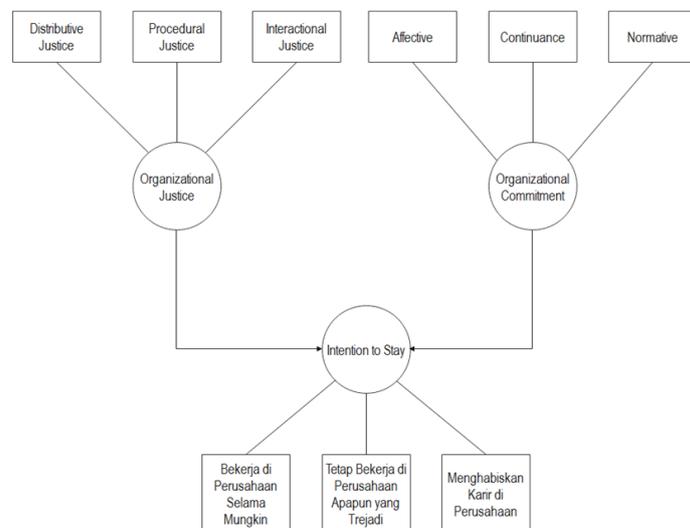
***Intention to stay***

Menurut Mahfouz, et al. (2022), *intention to stay* adalah hasrat atau keinginan karyawan untuk bertahan dalam waktu yang lama untuk bekerja di perusahaan. Karyawan tidak memiliki keinginan atau rencana untuk keluar kerja atau berpindah ke perusahaan lain. Karyawan secara emosional merasa terikat dengan perusahaan sehingga tetap berkeinginan tinggal lebih lama di perusahaan.

Bellamkonda (2022) mengungkapkan bahwa *intention to stay* pada dasarnya adalah hasrat atau keinginan karyawan untuk menjadi keluarga besar perusahaan dengan tetap mempertahankan keanggotaannya pada perusahaan. *Intention to stay* identik dengan loyalitas karyawan oada perusahaan, dimana karyawan memiliki kesetiaan untuk tetap bekerja dan menjadi bagian tidak terpisah dari perusahaan.

**Kerangka Penelitian**

Kerangka penelitian ini didasarkan pada masalah penelitian yang dirumuskan, dan ditunjukkan pada Gambar 2 berikut:



**Gambar 2. Kerangka Penelitian**

## METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menggunakan data berbentuk kuantitatif (Pandey dan Pandey, 2015:11) Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka-angka. Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif karena data penelitian ini adalah data berbentuk angka yang didapatkan dari pemberian skor atas jawaban responden pada kuesioner penelitian.

### Populasi Penelitian

Populasi penelitian merupakan keseluruhan item atau orang yang memiliki kesamaan karakteristik sehingga bisa dikategorikan dalam satu kelompok tertentu (Berndt, 2020). Karakteristik yang sama dalam penelitian ini adalah statusnya sebagai karyawan bank X di Surabaya. Jumlah populasi penelitian adalah keseluruhan karyawan dari enam cabang bank X di Surabaya dengan jumlah karyawan 137 karyawan. Untuk itu, populasi penelitian ini sebanyak 137 karyawan.

## HASIL PENELITIAN

Data hasil jawaban responden diolah menggunakan *structural equation model* dengan program PLS, dan pengujiannya meliputi: validitas konvergen, uji diskriminan (menggunakan *fornell-larcker criterion* dan *cross loading*), pengujian *average variance extracted (AVE)*, pengujian *composite reliability* dan *cronbach alpha*.

### Pengujian Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

**Tabel 3.**

#### Validitas Konvergen Menggunakan *Outer Loading*

	<i>Intention to stay</i>	<i>Organizational Commitment</i>	<i>Organizational Justice</i>
IS01	0,918		
IS02	0,862		
IS03	0,900		
OC01		0,678	
x OC02		0,577	
OC03		0,624	
x OC04		0,109	
x OC05		0,315	
x OC06		0,303	
x OC07		0,486	
x OC08		0,411	
x OC09		0,501	
OC10		0,610	
x OC11		0,607	
x OC12		0,410	
OC13		0,725	
x OC14		0,211	
x OC15		-0,082	
x OC16		-0,068	
x OC17		-0,043	
x OC18		0,121	
OC19		0,684	
OC20		0,722	
OC21		0,768	
x OC22		-0,463	
OJ01			0,803
OJ02			0,803
OJ03			0,827
OJ04			0,777
OJ05			0,849
OJ06			0,680
OJ07			0,774
OJ08			0,715
OJ09			0,700
OJ10			0,746
OJ11			0,818
OJ12			0,752
OJ13			0,807
OJ14			0,768
OJ15			0,840
OJ16			0,779
OJ17			0,790
OJ18			0,842
OJ19			0,837
OJ20			0,792

Sumber: Lampiran 4.

Berdasarkan Tabel di atas, diketahui bahwa keseluruhan indikator variabel *intention to stay* dengan nilai outer loading di atas 0,60, dan demikian halnya dengan keseluruhan indikator variabel *organizational justice*. Namun untuk indikator variabel *organizational commitment* dengan nilai yang beragam dan terdapat sejumlah indikator dengan nilai outer loading di bawah 0,60.

Indikator-indikator dengan nilai outer loading di bawah 0,60 akan dikeluarkan dari analisis karena dinilai tidak valid. Terdapat empat belas indikator yang dinyatakan tidak valid. Untuk itu, dalam analisis selanjutnya maka variabel *organizational commitment* terdiri dari delapan indikator yang digunakan.

### Pengujian *Discriminant Validity*

**Tabel 4**

**Pengujian *Discriminant Validity* Menggunakan *Fornell-Larcker Criterion***

	<i>Intention to stay</i>	<i>Organizational Commitment</i>	<i>Organizational Justice</i>
<i>Intention to stay</i>	0,893		
<i>Organizational commitment</i>	0,589	0,724	
<i>Organizational justice</i>	0,263	0,569	0,788

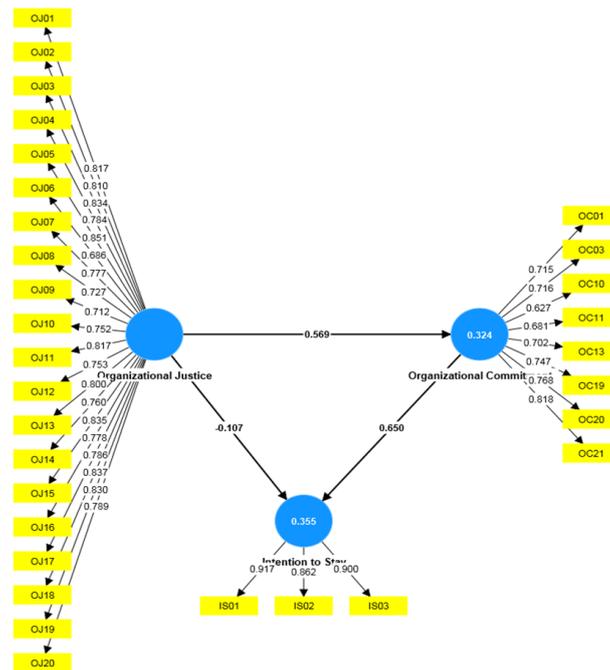
Sumber: Lampiran 4

Nilai autokorelasi variabel *intention to stay* (0,893) lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan *organizational commitment* (0,589) dan lebih tinggi dari korelasi dengan variabel *organizational justice* (0,263). Temuan ini menunjukkan bahwa variabel *intention to stay* dinyatakan valid.

Nilai autokorelasi variabel *organizational commitment* (0,724) lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan *intention to stay* (0,589) dan lebih tinggi dari korelasinya dengan variabel *organizational justice* (0,569). Temuan ini menunjukkan bahwa variabel *organizational commitment* dinyatakan valid.

Nilai autokorelasi variabel *organizational justice* (0,788) lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan *organizational commitment* (0,569) dan lebih tinggi dari korelasi dengan variabel *intention to stay* (0,263). Berdasarkan pada hasil pengujian tersebut, maka variabel *organizational justice* dinyatakan valid.

### Analisis Path Diagram



Gambar 3 Path Diagram Pengaruh *Organizational justice* Terhadap *Organizational commitment* dan *Intention to stay*

Berdasarkan pada nilai-nilai di path diagram, analisis *outer model* dan *inner model* dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Analisis *outer model*

*Outer model* menjelaskan kemampuan indikator untuk menjelaskan variabelnya masing-masing. Nilai *outer loading* yang semakin tinggi menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki kemampuan yang semakin tinggi dalam menjelaskan variabel.

##### a. *Outer model* variabel *organizational justice*

Variabel *organizational justice* meliputi dua puluh indikator dan nilai *loading* setiap indikator berkisar antara 0,712 – 0,851. Nilai *loading* pada setiap indikator berbeda-beda, sehingga setiap indikator tersebut mempunyai kemampuan menjelaskan *organizational justice* dengan tingkat kemampuan berbeda-beda. Nilai *loading* tertinggi pada OJ05: “Prosedur pengambilan kebijakan di perusahaan didasarkan pada informasi yang akurat”. Artinya bahwa kebijakan yang ditetapkan perusahaan sesuai dengan data yang akurat dinilai sebagai indikator yang paling mampu menjelaskan *organizational justice* .

##### b. *Outer model* variabel *organizational commitment*

Variabel *organizational commitment* terdiri dari delapan indikator dan nilai *loading* setiap indikator adalah berbeda-beda dengan nilainya berkisar 0,627 – 0,818 dan indikator dengan nilai *loading* paling tinggi adalah OC21 dengan pernyataan “Meskipun ditawarkan untuk

pekerjaan yang lebih baik, meninggalkan perusahaan ini bukanlah hal terbaik untuk dilakukan sekarang ”, artinya bahwa tetap memilih bekerja di Bank XXX meskipun terdapat tawaran dari perusahaan lain adalah indikator yang paling mampu menjelaskan *organizational commitment*.

c. *Outer model variabel intention to stay*

Variabel *intention to stay* terdiri dari tiga indikator dan nilai *loading* setiap indikator antara 0,862 – 0,917. Nilai *loading* setiap indikator menggambarkan kemampuan indikator tersebut dalam menjelaskan *intention to stay*. Nilai *outer loading* tertinggi *intention to stay* pada indikator IS01 yaitu “Saya berencana untuk bekerja di pekerjaan ini selama mungkin.” Artinya bahwa adanya rencana responden untuk tetap bekerja di Bank XXX selama mungkin adalah indikator yang paling mampu menjelaskan *intention to stay*.

2. *Inner Model*

*Inner model* manajemen persamaan struktural variabel sesuai model penelitian. Berdasarkan path diagram di atas, persamaan struktural (*inner model*) yaitu:

$$OC = 0,569 OJ$$

Persamaan struktural ini menjelaskan bahwa *organizational justice* memiliki pengaruh yang positif terhadap *organizational commitment*, artinya *organizational justice* yang semakin tinggi menyebabkan *organizational commitment* yang semakin tinggi dan penurunan *organizational justice* juga menyebabkan menurunnya *organizational commitment*.

$$IS = 0,107OJ + 0,650 OC$$

Persamaan struktural ini menjelaskan bahwa *organizational justice* dan *organizational commitment* memiliki pengaruh yang positif terhadap *intention to stay*, artinya *organizational justice* yang semakin tinggi menyebabkan *intention to stay* meningkat dan penurunan terhadap *organizational justice* juga menyebabkan penurunan *intention to stay*. *Organizational commitment* juga memiliki pengaruh positif terhadap *intention to stay* sehingga semakin tinggi *organizational commitment* menyebabkan *intention to stay* semakin tinggi dan semakin rendah *organizational commitment* menyebabkan penurunan *intention to stay*.

### **Pengujian Hipotesis Penelitian**

Pengujian hipotesis penelitian berdasarkan nilai PLS *bootstrapping* yang menunjukkan nilai *tstatistik* dari pengaruh antar variabel. Berdasarkan output *smartpls*, pengujian hipotesis penelitian yang diajukan sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Pengujian Hipotesis Penelitian**

Hipotesis Penelitian		<i>t</i> <sub>Statistic</sub>	<i>p</i> <sub>value</sub>
<i>H</i> <sub>1</sub>	<i>Organizational justice</i> -> <i>Organizational commitment</i>	7,477	0,000
<i>H</i> <sub>2</sub>	<i>Organizational justice</i> -> <i>Intention to stay</i>	0,732	0,464
<i>H</i> <sub>3</sub>	<i>Organizational commitment</i> -> <i>Intention to stay</i>	5,035	0,000

Sumber: Lampiran 5.

Berdasarkan pada hasil pengujian hipotesis penelitian pada tabel di atas, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Nilai *t*<sub>statistik</sub> variabel *organizational justice* terhadap *organizational commitment* adalah sebesar 7,477 dengan nilai *p*<sub>value</sub> sebesar 0,000. Berdasarkan ketentuan pengujian yaitu nilai signifikansi di bawah 0,05 sehingga bisa diartikan bahwa *organizational justice* adalah variabel yang secara signifikan berpengaruh terhadap *organizational commitment* pada Bank XXX.
2. Nilai *t*<sub>statistik</sub> variabel *organizational justice* terhadap *intention to stay* adalah sebesar 0,732 dengan nilai *p*<sub>value</sub> sebesar 0,464. Berdasarkan ketentuan pengujian yaitu nilai signifikansi di atas 0,05 sehingga bisa diartikan bahwa *organizational justice* tidak mempengaruhi *intention to stay* pada karyawan generasi Z.
3. Nilai *t*<sub>statistik</sub> variabel *organizational commitment* terhadap *intention to stay* adalah sebesar 5,035 dengan nilai *p*<sub>value</sub> sebesar 0,000. Berdasarkan ketentuan pengujian yaitu nilai signifikansi di bawah 0,05 sehingga bisa diartikan bahwa *organizational commitment* adalah variabel yang secara signifikan berpengaruh terhadap *intention to stay*.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh *Organizational justice* Terhadap *Organizational commitment***

Nilai *t*<sub>statistik</sub> pengaruh variabel *organizational justice* terhadap *organizational commitment* sebesar 7,477 dengan nilai *p*<sub>value</sub> sebesar 0,000. Berdasarkan nilai signifikansi di bawah 0,05 sehingga bisa diartikan bahwa *organizational justice* adalah variabel yang secara signifikan mempengaruhi *organizational commitment* karyawan generasi Z. Hasil ini menjelaskan bahwa *organizational justice* terbukti berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*, sehingga ketika *organizational justice* meningkat menyebabkan *organizational commitment* pada Bank XXX juga semakin meningkat. Ketika penilaian terhadap *organizational justice* menurun juga menyebabkan penurunan terhadap *organizational commitment* pada Bank XXX.

### **Pengaruh *Organizational justice* Terhadap *Intention to stay***

Hasil pengujian hipotesis penelitian kedua menunjukkan bahwa nilai  $t_{\text{statistik}}$  variabel *organizational justice* terhadap *intention to stay* adalah sebesar 0,732 dengan nilai  $p_{\text{value}}$  sebesar 0,464. Berdasarkan nilai signifikansi di atas 0,05 sehingga bisa diartikan bahwa *organizational justice* tidak mempengaruhi secara langsung terhadap *intention to stay* pada karyawan generasi Z.

### **Pengaruh *Organizational justice* Terhadap *Intention to stay***

Hasil pengujian hipotesis penelitian kedua menunjukkan bahwa nilai  $t_{\text{statistik}}$  variabel *organizational justice* terhadap *intention to stay* adalah sebesar 0,732 dengan nilai  $p_{\text{value}}$  sebesar 0,464. Berdasarkan nilai signifikansi di atas 0,05 sehingga bisa diartikan bahwa *organizational justice* tidak mempengaruhi secara langsung terhadap *intention to stay* pada karyawan generasi Z.

### **Pengaruh *Organizational commitment* Terhadap *Intention to stay***

Nilai  $t_{\text{statistik}}$  pengaruh variabel *organizational commitment* terhadap *intention to stay* sebesar 5,035 dengan nilai  $p_{\text{value}}$  sebesar 0,000. Nilai signifikansi pengaruh di bawah 0,05 sehingga ini bisa diartikan bahwa *organizational commitment* adalah variabel yang secara signifikan mempengaruhi *intention to stay*, sehingga kesediaan untuk tetap bekerja di Bank XXX disebabkan oleh *organizational commitment*.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan pada hasil pengujian hipotesis penelitian dan pembahasan, kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Organizational justice* terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*. Untuk itu, hipotesis penelitian ( $H_1$ ) adalah terbukti. Semakin tinggi perlakuan adil yang diterima karyawan generasi Z di Bank XXX menyebabkan *organizational commitment* karyawan semakin tinggi.
2. *Organizational justice* tidak terbukti memiliki pengaruh terhadap *intention to stay*. Untuk itu, hipotesis penelitian ( $H_2$ ) adalah tidak terbukti. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kesetiaan karyawan generasi Z (*organizational commitment*) tidak dipengaruhi oleh *organizational justice*.

3. *Organizational commitment* terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap *intention to stay*. Untuk itu, hipotesis penelitian ( $H_3$ ) adalah terbukti, sehingga semakin tinggi *organizational commitment* karyawan menyebabkan semakin kuatnya *intention to stay*.

## Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian di atas, maka saran yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Manajemen Bank XXX sebaiknya tetap mempertahankan perlakuan kepada karyawan yang bersifat adil. Keadilan ini berhubungan dengan keadilan terkait gaji, keadilan terkait dengan prosedural di perusahaan, dan keadilan dalam menjalin hubungan dengan karyawan.
2. Evaluasi terhadap komitmen organisasi karyawan generasi Z perlu terus dilakukan secara berkelanjutan. Hasil evaluasi ini menjadi masukan bagi manajemen Bank XXX untuk menetapkan berbagai kebijakan yang dinilai mampu meningkatkan *intention to stay* karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bellamkonda, N., & Pattusamy, M. (2022). *Intention to stay* and happiness: a moderated mediation model of work engagement and hope. *South Asian Journal of Business Studies*, 1(1), 1-17
- Gibson, KL., JM. Ivancevich, JH. Donnelly, & R. Konopaske. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Fourteenth Edition. New York: Mc. GrawHill
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of *organizational commitment* on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters* 10 (2020) 3307–331
- Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., & Alias, N. (2022). The impact of *organizational justice* on *intention to stay*: The mediating role of *organizational commitment*. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(1), 139–149.
- Pandey, P. & Pandey, M. M. (2015). *Research Methodology: Tools and Techniques*. Romania: Bridge Center
- Robbin SP. & TA Judge, 2013, *Organizational behavior*. Boston: Pearson
- Syana, A. B. (2018). Gen Z: Tak Loyal, Namun Royal. <https://www.marketeers.com/gen-z-tak-loyal-namun-royal/>
- Wiseman, J., Stillwell, A. (2022). *Organizational justice*: Typology, Antecedents and Consequences. *Encyclopedia* 1(2), 1287–1295.