MEMBANGUN RETENSI KARYAWAN BERKELANJUTAN: PERAN KEADILAN KOMPENSASI, *ETHICAL CLIMATE,* DAN KESEMPATAN PENGEMBANGAN KARIR MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA GENERASI Z*

TESIS

ARLIZA ARGA
55125110149

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2026

lib.mercubuana.ac.id

MEMBANGUN RETENSI KARYAWAN BERKELANJUTAN: PERAN KEADILAN KOMPENSASI, *ETHICAL CLIMATE*, DAN KESEMPATAN PENGEMBANGAN KARIR MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA GENERASI Z*

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan

Program Studi Magister Manajemen

ARLIZA ARGA

55125110149

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2026

lib.mercubuana.ac.id

HALAMAN PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan di dalam Tesis ini:

Judul.	: *Membangun Retensi Karyawan Berkelanjutan: Peran Keadilan Kompensasi, Ethical Climate, dan Kesempatan Pengembangan Karir Melalui Engagement Pada Generasi Z*
Bentuk Tesis	: Penelitian/Kajian Masalah Karyawan
Nama	: Arliza Arga
NIM	: 55125110149
Program	: Magister Manajemen
Tanggal	: 27 September 2026

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 27 September 2026
Yang memberi pernyataan



Arliza Arga
55125110149

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

lib.mercubuana.ac.id

MERCU BUANA	**BIRO PERPUSTAKAAN** **UNIVERSITAS MERCU BUANA**	Q

No.Dokumen	1-1-3.4.11.00	Distribusi					
Tgl. Efektif	25 September 2024						

SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN

Nama	: ARLIZA ARGA
NIM	: 55125110149
Fakultas / Program Studi	: PASCA / Magister Manajemen
Jenis	: Tesis
Judul Tugas Akhir	: MEMBANGUN RETENSI KARYAWAN BERKELANJUTAN: PERAN KEADILAN KOMPENSASI, ETHICAL CLIMATE, DAN KESEMPATAN PENGEMBANGAN KARIR MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA GENERASI Z
Hasil Pengecekan Turnitin	: 28%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi **Turnitin** dengan hasil presentase kemiripan sebesar **28%** dan dinyatakan memenuhi syarat untuk penyerahan tugas akhir sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Mercu Buana. Hasil uji Turnitin terlampir.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan digunakan sebagaimana mestinya.

UNIVERSITAS MERCU BUANA

Jakarta, 03 September 2026
Kepala Biro Perpustakaan

Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

Ket: Surat keterangan ini sebagai salah satu syarat untuk penyerahan tugas akhir.

2026/September/03/0000001276/Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

lib.mercubuana.ac.id

HALAMAN PENGESAHAN

Judul.	: *Membangun Retensi Karyawan Berkelanjutan: Peran Keadilan Kompensasi, Ethical Climate, dan Kesempatan Pengembangan Karir melalui Engagement pada Generasi Z*
Bentuk Tesis	: Penelitian/Kajian Masalah Karyawan
Nama	: Arliza Arga
NIM	: 55125110149
Program	: Magister Manajemen
Tanggal	: 5 Oktober 2026

Mengesahkan

Pembimbing,

(Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST, MM)

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis	Ketua Program Studi Magister Manajemen
(Dr. Nurul Hidayah, SE., Akt., M.Ak,)	(Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST, MM)

lib.mercubuana.ac.id

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul "*Membangun Retensi Karyawan Berkelanjutan: Peran Keadilan Kompensasi, Ethical Climate, dan Kesempatan Pengembangan Karir melalui Engagement Pada Generasi Z*". Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada Ibu Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST, MM selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan waktu, bimbingan, dan pengetahuan yang sangat bermanfaat hingga terselesaikannya Tesis ini. Dalam kesempatan ini penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini terutama kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah, M.Eng., selaku Rektor Universitas Mercu Buana, atas dukungan institusional yang diberikan sepanjang masa studi.
2. Dr. Nurul Hidayah, M.Si., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana, atas bimbingan dan arahannya selama proses perkuliahan.
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST., MM., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen sekaligus Dosen Pembimbing dan Penelaah pada Seminar Hasil Tesis, atas bimbingan, waktu, wawasan, serta masukan yang sangat berharga sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Dr. Agus Arijanto, S.E., M.M, selaku ketua penguji ujian akhir Tesis, yang telah memberikan masukan yang sangat berarti untuk perbaikan Tesis ini.
5. Dr. Kasmir, S.E., M.M, selaku dosen penguji ujian akhir Tesis, yang telah memberikan masukan dan saran agar Tesis ini menjadi lebih baik.
6. Karyawan Gen Z yang telah berkonstribusi menjadi responden pada penelitian ini.

lib.mercubuana.ac.id

7. Teristimewa kepada almarhumah Ibu tercinta Rosna, yang semasa hidupnya telah memberikan semangat dan doa kepada penulis, Suami tercinta Y.T Hananto dan putra-putra tersayang, Ananda Emra Zanetta, Ezra Anggara Putra atas doa, dukungan moral dan material yang tiada henti-hentinya kepada penulis serta memberikan banyak inspirasi dalam menyelesaikan Tesis ini.

Penulis menyadari sebagai manusia biasa, bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan dan pengetahuan serta pengalaman. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Selain itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan diri, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kelemahan dalam Tesis ini. Akhir kata, semoga Tesis ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, 27 September 2026

Arliza Arga

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

lib.mercubuana.ac.id

HALAMAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Mercu Buana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Arliza Arga
NIM	: 55125110149
Fakultas/Program Studi	: Fakultas Ekonomi dan Bisnis / Magister Manajemen
Judul Tugas Akhir	: Membangun Retensi Karyawan Berkelanjutan: Peran Keadilan Kompensasi, *Ethical Climate,* dan Kesempatan Pengembangan Karir melalui *Employee Engagement pada Generasi Z*

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini memberikan izin dan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Mercu Buana Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul di atas beserta perangkat yang ada (jika diperlukan).

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Mercu Buana berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan Tugas Akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Jakarta, 27 September 2026
Yang menyatakan,



(Arliza Arga)

lib.mercubuana.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Keadilan Kompensasi, *Ethical Climate*, dan Kesempatan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan Berkelanjutan melalui *Employee Engagement* pada Generasi Z di Jakarta. Populasi penelitian ini adalah karyawan Generasi Z di Jakarta, dengan jumlah sampel sebanyak 100 responden yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Metode analisis data menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan Kompensasi dan *Ethical Climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan Berkelanjutan, sedangkan Kesempatan Pengembangan Karir dan *Employee Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan Berkelanjutan. Keadilan Kompensasi, *Ethical Climate*, dan Kesempatan Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Namun, *Employee Engagement* tidak mampu memediasi pengaruh Keadilan Kompensasi, *Ethical Climate*, dan Kesempatan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan Berkelanjutan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa faktor organisasi secara langsung, khususnya keadilan kompensasi dan iklim etika, lebih berperan dalam meningkatkan retensi karyawan Generasi Z.

Kata Kunci: Keadilan Kompensasi, *Ethical Climate*, *Employee Engagement*, Kesempatan Pengembangan Karir, Retensi Karyawan Berkelanjutan.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

lib.mercubuana.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of Compensation Fairness, Ethical Climate, and Career Development Opportunities on Sustainable Employee Retention through Employee Engagement among Generation Z employees in Jakarta. The population of this study consists of Generation Z employees in Jakarta, with a sample of 100 respondents selected using a purposive sampling technique. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the assistance of SmartPLS 4 software. The results show that Compensation Fairness and Ethical Climate have a positive and significant effect on Sustainable Employee Retention, while Career Development Opportunities and Employee Engagement do not have a significant effect on Sustainable Employee Retention. Furthermore, Compensation Fairness, Ethical Climate, and Career Development Opportunities have a positive and significant effect on Employee Engagement. However, Employee Engagement does not mediate the effect of Compensation Fairness, Ethical Climate, and Career Development Opportunities on Sustainable Employee Retention. These findings indicate that direct organizational factors, particularly compensation fairness and ethical climate, play a more significant role in improving sustainable employee retention among Generation Z employees.

Keywords: Compensation Fairness, Ethical Climate, Employee Engagement, Career Development Opportunities, Sustainable Employee Retention.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

lib.mercubuana.ac.id

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL 0
HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PERNYATAAN ii
HALAMAN PENGESAHAN iv
KATA PENGANTAR v
HALAMAN PUBLIKASI vii
ABSTRAK viii
ABSTRACT ix
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xii
DAFTAR GAMBAR xiii
DAFTAR LAMPIRAN xiv
BAB I PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang Penelitian 1
1.2 Identifikasi Masalah 20
1.3 Rumusan Masalah 22
1.4 Tujuan Penelitian 23
1.5 Kontribusi Penelitian 24
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS 27

2.1 Kajian Teori 27
2.1.1 Sustainability dalam Manajemen Sumber Daya Manusia 27
2.1.2 Sustainable Development Goals (SDGs) dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia 31
2.1.3 Retensi Karyawan Berkelanjutan 36
2.1.4 Keadilan Kompensasi 45
2.1.5 Ethical Climate 50
2.1.6 Kesempatan Pengembangan Karir 55
2.1.7 Employee Engagement 60
2.2 Penelitian Terdahulu 65
2.3 Pengembangan Hipotesis 72
2.3.1 Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Berkelanjutan 72
2.3.2 Pengaruh Ethical Climate Terhadap Retensi Karyawan Berkelanjutan 73
2.3.3 Pengaruh Kesempatan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Berkelanjutan 73
2.3.4 Pengaruh Employee Engagement Terhadap Retensi Karyawan Berkelanjutan 74
2.3.5 Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Employee Engagement 75
2.3.6 Pengaruh Ethical Climate Terhadap Employee Engagement 76
2.3.7 Pengaruh Kesempatan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement 77
2.3.8 Peran Mediasi Employee Engagement Pada Pengaruh Antara Keadilan

lib.mercubuana.ac.id

Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Berkelanjutan 77
2.3.9 Peran Mediasi Employee Engagement Pada Pengaruh Antara Ethical Climate Terhadap Retensi Karyawan Berkelanjutan..... 78
2.3.10 Peran Mediasi Employee Engagement Pada Pengaruh Kesempatan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Berkelanjutan 79
BAB III METODE PENELITIAN..... 82
3.1 Desain Penelitian..... 82
3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel..... 84
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian 91
3.3.1 Populasi..... 91
3.3.2 Sampel..... 91
3.4 Metode Pengumpulan Data 92
3.5 Metode Analisis Data..... 93
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 96
4.1 Hasil Penelitian..... 96
4.1.1 Karakteristik Responden 98
4.1.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel 101
4.1.3 Hasil Analisis Partial Least Square..... 115
4.2 Pembahasan..... 151
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN..... 197
5.1 Kesimpulan 197
5.2 Saran..... 199
DAFTAR PUSTAKA 205
LAMPIRAN..... 211

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

lib.mercubuana.ac.id

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil *Pra-survey* Retensi Karyawan Berkelanjutan Gen Z di Jakarta 5
Tabel 1.2 Hasil *Pra-survey* Kompensasi Berbasis Keadilan Pada Gen Z..... 7
Tabel 1.3 Hasil *Pra-survey Ethical climate* pada Gen Z di Jakarta 9
Tabel 1.4 Hasil *Pra-survey* Kesempatan Pengembangan Karir pada Gen Z 10
Tabel 1.5 Hasil *Pra-survey* Keterikatan Karyawan pada Gen Z di Jakarta 12
Tabel 2.1 Perbedaan Retensi Karyawan dan Retensi Karyawan Berkelanjutan ... 40
Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian Terdahulu 65
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel 85
Tabel 4.1 Usia Responden..... 98
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden 99
Tabel 4.3 Masa Kerja Responden 99
Tabel 4.4 Wilayah Kerja Responden 100
Tabel 4.5 Status Karyawan Responden..... 101
Tabel 4.6 Skala Likert 102
Tabel 4.7 Kategori Penilaian Statistik Deskriptif 102
Tabel 4.8 Persepsi Responden Tentang Keadilan Kompensasi (X1)..... 103
Tabel 4.9 Persepsi Responden Tentang *Ethical Climate* (X2)..... 105
Tabel 4.10 Persepsi Tentang Kesempatan Pengembangan Karir (X3) 108
Tabel 4.11 Persepsi Responden Tentang *Employee Engagement* (Z)..... 110
Tabel 4.12 Persepsi Responden Tentang Retensi Karyawan Berkelanjutan (Y) 112
Tabel 4.13 Uji Validitas Konvergen 118
Tabel 4.14 *Average Variance Extracted* (AVE) 126
Tabel 4.15 Uji Validitas Diskriminan dari Tabel *Cross Loading* 127
Tabel 4.16 Uji Validitas Diskriminan dari Tabel Fornell-Lacker Criterion 129
Tabel 4.17 Hasil HTMT..... 131
Tabel 4.18 Uji Reliabilitas Internal..... 132
Tabel 4.19 Koefisien Determinasi (R^2)..... 134
Tabel 4.20 Hasil Uji f-Square (f^2)..... 136
Tabel 4.21 Uji Nilai VIF Inner Model 139
Tabel 4.22 Model Fit..... 141
Tabel 4.23 Uji Hipotesis 144
Tabel 4.24 Pengaruh Total Antar Variabel 149

UNIVERSITAS MERCU BUANA

lib.mercubuana.ac.id

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kondisi *Turnover* Nasional 2
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian 81
Gambar 4.1 Validitas Konvergen..... .124
Gambar 4.2 Hasil Uji Hipotesis 145

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

lib.mercubuana.ac.id

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian 211
Lampiran 2. Output Smartpls 219

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

lib.mercubuana.ac.id