



**PELATIHAN BERKELANJUTAN DAN *TURNOVER*
INTENTION: PERAN KEPUASAN KERJA DAN PERSEPSI
KOMPENSASI PADA KARYAWAN PT MERDEKA
TSINGSHAN INDONESIA**

TESIS

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

**Muh. Irfan
55124110010**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
TAHUN
2026**



**PELATIHAN BERKELANJUTAN DAN *TURNOVER*
INTENTION: PERAN KEPUASAN KERJA DAN PERSEPSI
KOMPENSASI PADA KARYAWAN PT MERDEKA
TSINGSHAN INDONESIA**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen

Muh. Irfan

55124110010

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
TAHUN
2026**

LEMBAR PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muh. Irfan
NIM : 55124110010
Program/Fakultas : Magister Manajemen/Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa Tesis berjudul:

“Pelatihan Berkelanjutan dan *Turnover Intention*: Peran Kepuasan Kerja dan Persepsi Kompensasi pada Karyawan PT Merdeka Tsingshan Indonesia” adalah hasil karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiarisme, pelanggaran hak cipta, atau konten ilegal dalam bentuk apapun dan tidak melanggar hukum atau hak pihak manapun.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran terhadap pernyataan ini, saya bersedia menanggung seluruh konsekuensi hukum dan membebaskan Universitas Mercu Buana dari segala bentuk tuntutan hukum dan saya siap mendapatkan sanksi akademis yang berlaku di Universitas Mercu Buana.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 7 September 2026



Muh Irfan, S.Psi.

	BIRO PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS MERCU BUANA	
---	--	---

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

SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN

Nama : MUH. IRFAN
NIM : 55124110010
Fakultas / Program Studi : PASCA / Magister Manajemen
Jenis : Tesis
Judul Tugas Akhir : PELATIHAN BERKELANJUTAN DAN TURNOVER INTENTION: PERAN KEPUASAN KERJA DAN PERSEPSI KOMPENSASI PADA KARYAWAN PT MERDEKA TSINGSHAN INDONESIA
Hasil Pengecekan Turnitin : 24%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi **Turnitin** dengan hasil presentase kemiripan sebesar **24%** 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.

Jakarta, 17 September 2026

Kepala Biro Perpustakaan

UNIVERSITAS
MERCU BUANA



Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

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

2026/September/08/0000001301/Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Muh. Irfan
NIM : 55124110010
Fakultas/Program Studi : Magister Manajemen
Pelatihan Berkelanjutan dan *Turnover*
Judul Tesis : *Intention*: Peran Kepuasan Kerja dan Persepsi
Kompensasi pada Karyawan PT Merdeka
Tsingshan Indonesia

Telah berhasil dipertahankan pada sidang tanggal 31 Agustus 2026 di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Disahkan oleh:

Pembimbing



(Dr. Parwoto, MM)

Jakarta, 7 September 2026

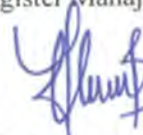
Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Mercu Buana



(Dr. Nurul Hidayah, M.Si, Ak)

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul **“Pelatihan Berkelanjutan Dan *Turnover Intention*: Peran Kepuasan Kerja Dan Persepsi Kompensasi Pada Karyawan PT Merdeka Tsingshan Indonesia”**. Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Dr. Parwoto, MM selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasehat-nasehat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya Tesis ini. Penyusunan Tesis ini juga tidak lepas dari bimbingan, bantuan, dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Berdasarkan kondisi tersebut, dalam kesempatan ini penulis ingin berterima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini terutama kepada:

1. Prof. Dr. Andi Adriansyah, M.Eng., selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Nurul Hidayah, M.Si., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
4. Dr. Mafizatul Nurhayati, MM, selaku Penguji ujian proposal Tesis yang telah memberikan masukan dan arahan yang sangat berarti untuk perbaikan Tesis ini
5. Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM, selaku Penguji ujian seminar hasil Tesis yang telah memberikan masukan dan arahan yang sangat berarti untuk perbaikan Tesis ini.
6. Dr. M. Ali Iqbal, M.Sc., selaku Ketua Sidang, dan Dr. Singmin Johanes Lo, MM., selaku Penelaah, serta seluruh dosen penguji Ujian Akhir Tesis yang telah memberikan masukan, arahan, dan saran yang konstruktif sehingga Tesis ini

dapat menjadi lebih baik.

7. Pimpinan dan seluruh karyawan PT Merdeka Tsingshan Indonesia yang telah bersedia menjadi responden pada studi ini, khususnya kepada Bapak Ichsan Manzali selaku HR Manager, Hendrik Christinato selaku Ketua LSP Merdeka, serta seluruh rekan-rekan HR yang telah membantu dan memberikan dukungan kepada penulis selama proses penelitian.
8. Teristimewa kepada alm. Aris selaku ayah tercinta, Buniati selaku ibunda tercinta, Nurul Asmah beserta suami selaku kakak tercinta, serta Hj. Rahmatia dan alm. Zain Pakkanna selaku nenek tercinta yang telah memberikan semangat, doa, dukungan moral dan material yang tiada henti-hentinya kepada penulis serta memberikan banyak inspirasi dalam menyelesaikan Tesis ini.
9. Para sahabat yaitu Muh. Taufik H, S.Hum., Nazhifah Imaduddin, Muh. Awaluddin Yusuf, S.Psi., Muflihah Sari, S.Psi., Muh. Alif Ulil Absar Syukur, S.Psi., dan Aji Rafsanjani yang telah memberikan dukungan, semangat, serta kebersamaan selama proses penyusunan Tesis ini.
10. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Mercu Buana Angkatan 2024 Aizza, Pasu, Tika, Wati, Surya, Achmad, Aristandika, Nabila, Taufik dan Persita yang telah menjadi teman berdiskusi, berbagi pengalaman, dan saling mendukung selama masa perkuliahan.

Penulis menyadari sebagai manusia biasa, bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Berdasarkan kondisi tersebut, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Selain itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan hati, 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, 7 September 2026



Muh. Irfah, S.Psi.

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH DI REPOSITORY UMB

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

Nama	:	Muh. Irfan
NIM	:	55124110010
Program/Fakultas	:	Magister Manajemen/Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Judul Tesis	:	Pelatihan Berkelanjutan dan <i>Turnover Intention</i> : Peran Kepuasan Kerja dan Persepsi Kompensasi pada Karyawan PT Merdeka Tsingshan Indonesia

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 Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 7 September 2026

Yang menyatakan,



Muh. Irfan, S.Psi.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan berkelanjutan terhadap *Turnover Intention* melalui peran mediasi kepuasan kerja dan persepsi kompensasi pada karyawan PT Merdeka Tsingshan Indonesia sebagai perusahaan industri pengolahan mineral (*smelter*). Berlandaskan perspektif Job Demands–Resources (JD-R), pelatihan berkelanjutan diposisikan sebagai job resource yang berhubungan dengan *Turnover Intention* baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja dan persepsi kompensasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain cross-sectional terhadap 155 karyawan tetap WNI yang dipilih menggunakan purposive sampling. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian mengindikasikan bahwa pelatihan berkelanjutan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan persepsi kompensasi. Kepuasan kerja dan persepsi kompensasi juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, serta terbukti memediasi secara parsial (*partial complementary mediation*) hubungan antara pelatihan berkelanjutan dan *Turnover*. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelatihan berkelanjutan dapat berperan sebagai salah satu pendekatan retensi yang efektif melalui peningkatan kepuasan kerja, terbentuknya persepsi kompensasi yang lebih positif, serta penguatan hubungan langsung dengan *Turnover Intention*. Temuan penelitian perlu ditafsirkan secara kontekstual karena menggunakan desain cross-sectional, data berbasis persepsi karyawan, dan dilakukan pada satu perusahaan.

Kata kunci: Pelatihan Berkelanjutan, Kepuasan Kerja, Persepsi Kompensasi, *Turnover Intention*, Retensi Karyawan.

U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of continuous training on Turnover Intention through the mediating roles of job satisfaction and compensation perceptions among employees of PT Merdeka Tsingshan Indonesia, a mineral processing (smelter) company. Grounded in the Job Demands–Resources (JD-R) perspective, continuous training is positioned as a job resource that is associated with Turnover Intention both directly and indirectly through job satisfaction and compensation perceptions. This study employed a quantitative explanatory approach with a cross-sectional design involving 155 permanent Indonesian employees selected using purposive sampling. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that continuous training has a significant negative effect on Turnover Intention and a significant positive effect on both job satisfaction and compensation perceptions. Furthermore, job satisfaction and compensation perceptions have significant negative effects on Turnover Intention and partially mediate (partial complementary mediation) the relationship between continuous training and Turnover Intention. These findings suggest that continuous training can serve as an effective employee retention strategy by enhancing job satisfaction, fostering more positive compensation perceptions, and strengthening its direct relationship with Turnover Intention. The findings should be interpreted within the context of this study, as it employed a cross-sectional design, relied on employee perception-based data, and was conducted in a single company.

Keywords: Continuous Training, Job Satisfaction, Compensation Perceptions, Turnover Intention, Employee Retention.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN KARYA SENDIRI	ii
LEMBAR PERNYATAAN PENGECEKAN PLAGIASI (SIMILARITY	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH DI REPOSITORI UMB	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	12
1.3 Rumusan Masalah	13
1.4 Tujuan Penelitian	13
1.5 Kontribusi Penelitian	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	17
2.1 Kajian Teori	17
2.2 Pembangunan Berkelanjutan	21
2.3 <i>Turnover Intention</i> (Intensi Keluar)	26

2.4 Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>).....	29
2.5 Persepsi Kompensasi (<i>Employee's Perception of Compensation</i>)	32
2.6 Pelatihan Berkelanjutan (<i>Continuous Training</i>)	34
2.7 Penelitian Terdahulu (Kajian Empiris)	36
2.8 Kerangka Konseptual dan Pengembangan Hipotesis	44
BAB III METODE PENELITIAN.....	55
3.1 Desain Penelitian	55
3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel.....	56
3.3 Populasi dan Sampel	60
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	66
3.5 Uji Instrumen	67
3.6 Metode Analisis Data.....	69
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	74
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	74
4.2 Hasil Penelitian.....	80
4.3 Pembahasan	112
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	130
5.1 Kesimpulan	130
5.2 Saran	132
Daftar Pustaka	135

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 <i>Turnover Ratio</i> MTI 2024-2025.....	2
Tabel 1. 2 Rekapitulasi Pelatihan Berkelanjutan PT Merdeka Tsingshan Indonesia Tahun 2022–2026.....	3
Tabel 1. 3 Ringkasan Hasil Survei Awal Penelitian (61 Responden PT MTI, 2025).....	5
Tabel 2. 1 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan	23
Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu	38
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel Pelatihan Berkelanjutan	57
Tabel 3. 2 Operasionalisasi Variabel Kepuasan Kerja	58
Tabel 3. 3 Operasionalisasi Variabel Kompensasi	58
Tabel 3. 4 Operasionalisasi Variabel <i>Turnover Intention (Niat Keluar)</i>	59
Tabel 4. 1 Deskripsi Responden menurut Unit Kerja (Departemen)	85
Tabel 4. 2 Ringkasan Analisis Deskriptif Variabel Penelitian dengan Three-Box Method	86
Tabel 4. 3 Nilai Loading Factor	90
Tabel 4. 4 Nilai Cross Loading dari Setiap Variabel dan Konstruk	94
Tabel 4. 5 Fornell-Larcker Criterion	96
Tabel 4. 6 Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix	97
Tabel 4. 7 Hasil Uji Reliabilitas	98
Tabel 4. 8 Hasil Uji Variance Inflation Factor (VIF)	99
Tabel 4. 9 Ringkasan Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	100
Tabel 4. 10 Uji R-Square	101
Tabel 4. 11 PLSpredict LV summary	103
Tabel 4. 12 Uji F-Square	104
Tabel 4. 13 SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	105
Tabel 4. 14 Ringkasan Hasil Uji Model Struktural (Inner Model)	106
Tabel 4.15 Nilai Path Coefficients, T-Statistics, dan P-Value	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 <i>Sustainable Development Goals</i>	22
Gambar 2. 2 SDG 8 Decent Work and Economic Growth	24
Gambar 2. 3 Kerangka Konseptual.....	45
Gambar 3. 1 Exhibit 1.7 Minimum Sample Size Requirements.....	61
Gambar 4. 1. Produk PT Merdeka Tsingshan Indonesia	75
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi PT Merdeka Tsingshan Indonesia.....	76
Gambar 4. 3 Deskripsi Responden menurut Jenis Kelamin	82
Gambar 4. 4 Deskripsi Responden menurut Usia.....	83
Gambar 4. 5 Deskripsi Responden menurut Jenjang Pendidikan.....	83
Gambar 4. 6 Deskripsi Responden menurut Jabatan	84
Gambar 4. 7 Deskripsi Responden menurut Masa Kerja	85
Gambar 4. 8 Nilai Loading Factor Model Penelitian dalam SEM-PLS	90
Gambar 4. 9 Average Variance Extracted (AVE).....	92
Gambar 4. 10 Hasil Pengujian Hipotesis Menggunakan Metode Resampling Bootstrap.....	108



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. 1 Surat Izin & Selesai Penelitian	140
Lampiran 1. 2 Kuesioner Pelatihan.....	142
Lampiran 1. 3 Penelitian Terdahulu	149
Lampiran 1. 4 Survei Awal.....	156
Lampiran 1. 5 Deskripsi Responden	156
Lampiran 1. 6 Tabulasi Data	158
Lampiran 1. 7 Deskripsi Variabel.....	159
Lampiran 1. 8 Hasil Uji Algorithm	160
Lampiran 1. 9 Lampiran Uji Bootstrapping.....	164
Lampiran 1. 10 Bukti Daftar Ujian Akhir/Sidang Tesis.....	165
Lampiran 1. 11 Biodata Penulis	166

