



**PENDEKATAN BERKELANJUTAN DALAM MANAJEMEN  
SDM: DAMPAK PENGEMBANGAN KARIR,  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN  
KOMPENSASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION*  
DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL  
*INTERVENING*  
(STUDI KASUS DI PT. DANNY SAMUDERA RAYA LINE)**

**TESIS**

**UNIVERSITAS  
MERCU BUANA**  
**ERIKA DIANANDA**

**55122120018**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2025**



**PENDEKATAN BERKELANJUTAN DALAM MANAJEMEN  
SDM: DAMPAK PENGEMBANGAN KARIR,  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN  
KOMPENSASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION*  
DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL  
*INTERVENING*  
(STUDI KASUS DI PT. DANNY SAMUDERA RAYA LINE)**

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program Studi Magister  
Manajemen

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**ERIKA DIANANDA**

**55122120018**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2025**

## **ABSTRACT**

*This research aims to analyze the influence of career development, transformational leadership, and compensation benefits on turnover with employee involvement as an intervening variable. This study was conducted at PT. Danny Samudera Raya Line, a company operating in the field of sea transportation services. This research is motivated by the high level of employee turnover which can have a negative impact on company performance and productivity. This research method uses quantitative. The population in this study was all permanent ship crew in PT. Danny Samudera Raya Line. The sampling technique in this research used saturated sampling, with a total sample of 70 people. Research data was collected through distributing questionnaires. The data analysis method uses Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS) with SmartPLS 3 application. The results of this study indicate that (a) career development, transformational leadership, and compensation have a positive and significant effect on employee engagement, (b) career development, transformational leadership, compensation, and employee engagement have a negative and significant effect on turnover intentions, (c) career development, transformational leadership, and compensation have a negative and significant effect on turnover with employee engagement as an intervening variable.*

*Keywords: Career Development, Transformational Leadership, Compensation, Turnover Intention, and Employee Engagement*



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir, kepemimpinan transformasional, dan kompensasi tunjangan terhadap *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening*. Studi ini dilakukan di PT. Danny Samudera Raya Line, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi laut. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya tingkat turnover karyawan yang dapat berdampak negatif terhadap kinerja dan produktivitas perusahaan. Metode penelitian ini menggunakan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini sebanyak seluruh ABK tetap PT. Danny Samudera Raya Line. Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh, dengan jumlah sampel sebanyak 70 orang. Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner. Metode analisa data menggunakan *Structural Equation Model –Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan aplikasi SmartPLS 3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (a) pengembangan karir, kepemimpinan transformasional, dan kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, (b) pengembangan karir, kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan *employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, (c) pengembangan karir, kepemimpinan transformasional, dan kompensasi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening*.

Kata Kunci: Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, *Turnover Intention*, *Employee Engagement*

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA



## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pendekatan Berkelanjutan dalam Manajemen SDM:  
Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional, dan  
Kompensasi, terhadap *Turnover Intention* dengan *Employee  
Engagement* sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus di PT.  
Danny Samudera Raya Line)

Bentuk Tesis : Penelitian/ Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Erika Diananda

NIM : 55122120018

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 04 Februari 2025

Mengesahkan  
Pembimbing



UNIVERSITAS

(Dr. Anik Herminingsih, M.Si)  
MERCU BUANA

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister Manajemen



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



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM)

## LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul : Pendekatan Berkelanjutan dalam Manajemen SDM:  
Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi, terhadap *Turnover Intention* Dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus di PT. Danny Samudera Raya Line)

Bentuk Tesis : Penelitian/ Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Erika Diananda

NIM : 55122120018

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 04 Februari 2025

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

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

Jakarta, 04 Februari 2025



Erika Diananda

**PERNYATAAN PENGECEKAN PLAGIASI (*SIMILARITY*)  
KARYA ILMIAH**  
*/SIMILARITY CHECK STATEMENT FOR SCIENTIFIC WORKS*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh  
*The undersigned, hereby declare that the scientific work written by*

Nama *Name* : Erika Diananda  
NIM *Student id Number* : 55122120018  
Program Studi *Study program* : S2 Manajemen

dengan judul:  
*The title*

"Pengaruh Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di PT. Danny Samudera Raya Line)"

telah dilakukan pengujian plagiasi (*similarity*) dengan sistem *Turnitin* pada tanggal:  
*Has undergone a plagiarism (similarity) check using the Turnitin system on the date:*

6 Januari 2025

didapatkan nilai persentase sebesar:  
*and the similarity percentage obtained was:*

28 %

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA  
Jakarta, 6 Januari 2025  
Kepala Administrasi/ Tata Usaha  
FEB Universitas Mercu Buana  
*/Head of FEB Administrator*



*scan or click here for verify*

Ahmad Faqih, S.E., M.M.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan Judul “Pendekatan Berkelanjutan dalam Manajemen SDM: Dampak Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi Tunjangan terhadap Turnover Intention dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di PT. Danny Samudera Raya Line)”. 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. Anik Herminingsih, M.Si 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. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin berterima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini terutama kepada:

1. Prof. Dr. Ir. 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, M.M., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
4. Dr. Anik Herminingsih, M.Si, selaku dosen pembimbing tesis saya.
5. PT. Danny Samudera Raya Line beserta seluruh karyawan yang telah bersedia dijadikan subjek penelitian Tesis ini.
6. Suami saya tercinta, Ardia Rahman Dwi Cahya, S.E dan anak kami yang sangat saya sayangi Kalendra Arka Diastara.
7. Kedua orangtua saya, Ibu Susiani dan Bapak Budi Sanyoto, serta adik saya Zarra Udyani Larasati, S.Si.
8. Dan teman saya, orang baik yang dikirim Tuhan untuk memberikan pengalaman, pengetahuan dan ilmunya untuk membantu saya, Ahmad Saifullah, S.E, M.M.

Penulis menyadari sebagai manusia biasa, bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasannya 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 memohon 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, 04 Februari 2025

Erika Diananda





## DAFTAR ISI

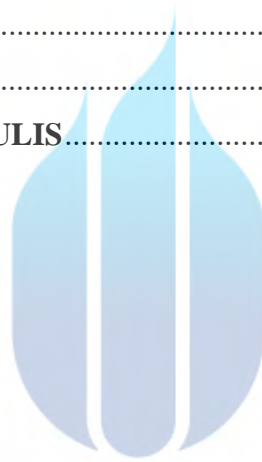
<i>ABSTRACT</i> .....	i
ABSTRAK .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN .....	iv
SIMILARTY CHECK .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	16
1.3. Tujuan Penelitian.....	17
1.4. Kontribusi Penelitian.....	18
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS</b> .....	20
2.1. Kajian Teori.....	20
2.1.1. <i>Turnover Intention</i> .....	20
2.1.2. <i>Employee Engagement</i> .....	24
2.1.3. Kompensasi .....	27
2.1.4. Kepemimpinan Transformasional .....	31
2.1.5. Pengembangan Karir .....	34
2.2. Penelitian Terdahulu .....	38
2.3. Kerangka Konseptual .....	48
2.4. Pengembangan Hipotesis .....	49
2.4.1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	50

2.4.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	51
2.4.3. Pengaruh Kompensasi Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	51
2.4.4. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	52
2.4.5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	53
2.4.6. Pengaruh Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	54
2.4.7. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	55
2.4.8. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap <i>Turnover Intention</i> Melalui <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel <i>Intervening</i> .....	56
2.4.9. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Turnover Intention</i> Melalui <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel <i>Intervening</i> .....	57
2.4.10. Pengaruh Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Melalui <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel <i>Intervening</i> .....	58
2.5. Hipotesis Penelitian.....	60
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	61
3.1. Desain Penelitian .....	61
3.2. Definisi dan Operasionalisasi Variabel .....	62
3.2.1 Definisi Variabel .....	62
3.2.2 Operasional Variabel .....	63
3.3. Populasi dan Sampel Penelitian .....	66
3.3.1 Populasi.....	66
3.3.2 Sampel.....	66
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	67
3.4.1 Data Primer .....	67
3.5. Metode Analisis Data .....	68
3.5.1 Analisis Data Deskriptif.....	68
3.5.2 <i>Structural Equation Model- Partial Least Square (SEM-PLS)</i> .....	70
3.5.3 Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	71

3.5.4 Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	74
3.5.5 Uji Hipotesis .....	75
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>77</b>
4.1.Deskripsi Perusahaan .....	77
4.1.1 Sejarah Perusahaan .....	77
4.1.2 Lingkup Bidang Usaha .....	77
4.1.3 Sumber Daya.....	78
4.1.4 Tantangan Bisnis di Perusahaan .....	78
4.1.5 Proses Bisnis di Perusahaan.....	78
4.2. Hasil Analisa Data Statistik Deskriptif .....	79
4.2.1 Deskripsi Jawaban Responden.....	80
4.3. Analisis <i>Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS)</i> ....	82
4.3.1 Evaluasi <i>Measurement Model (Outer Model)</i> .....	82
4.3.2 Evaluasi <i>Model Struktural (Inner Model)</i> .....	92
4.3.3 Uji Hipotesis .....	95
4.4. Pembahasan Hasil Penelitian .....	102
4.4.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	103
4.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	104
4.4.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	104
4.4.4 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> ....	105
4.4.5 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	106
4.4.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	106
4.4.7 Pengaruh Kompensasi terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	107
4.4.8 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap <i>Turnover Intention</i> dimediasi oleh <i>Employee Engagement</i> .....	108
4.4.9 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Turnover Intention</i> yang dimediasi oleh <i>Employee Engagement</i> .....	108



4.4.10 Pengaruh Kompensasi terhadap <i>Turnover Intention</i> yang dimediasi oleh <i>Employee Engagement</i> .....	109
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	114
5.1. Kesimpulan.....	111
5.2. Keterbatasan Penelitian .....	115
5.3. Saran.....	116
5.3.1 Saran Praktis.....	116
5.3.2 Saran Untuk Peneliti Selanjutnya.....	123
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	125
<b>LAMPIRAN</b> .....	130
<b>RIWAYAT HIDUP PENULIS</b> .....	153



UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Turnover PT. Danny Samudera Raya Line .....	2
Tabel 1.2 Hasil Prasurvei Pengembangan Karir .....	4
Tabel 1.3 <i>Research Gap</i> Pengembangan Karir Terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	5
Tabel 1.4 Hasil Prasurvei Kepemimpinan Transformasional .....	7
Tabel 1.5 <i>Research Gap</i> Kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover Intention.....	8
Tabel 1.6 Hasil Prasurvei Kompensasi .....	10
Tabel 1.7 <i>Research Gap</i> Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention....	11
Tabel 1.8 Hasil Prasurvei <i>Employee Engagement</i> .....	12
Tabel 1.9 <i>Research Gap Employee Engagement</i> Terhadap Turnover Intention ...	13
Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu (Jurnal Nasional) .....	39
Tabel 2.2 Rangkuman Penelitian Terdahulu (Jurnal Internasional).....	43
Tabel 3.1 Operasional Variabel .....	63
Tabel 3.2 Skala Likert.....	68
Tabel 4.1 Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin.....	81
Tabel 4.2 Jumlah Responden Berdasarkan Usia.....	81
Tabel 4.3 Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan .....	81
Tabel 4.4 Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	82
Tabel 4.5 Nilai Loading Factor dari Variabel Pengembangan Karir .....	84
Tabel 4.6 Nilai Loading Factor dari Variabel Kepemimpinan Transformasional	84
Tabel 4.7 Nilai Loading Factor dari Variabel Kompensasi .....	85
Tabel 4.8 Nilai Loading Factor dari Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	86
Tabel 4.9 Nilai Loading Factor dari Variabel Turnover Intention.....	86
Tabel 4.10 Nilai Average Variance Extracted (AVE) setiap variabel .....	88
Tabel 4.11 Hasil Pengujian Discriminant Validity (Cross Loading) .....	88
Tabel 4.12 Uji Fornell Lacker Criterion .....	90
Tabel 4.13 Heteroit-Monotrait Ratio of Correlations .....	91
Tabel 4.14 Construct Reliability .....	92
Tabel 4.15 Hasil Pengujian Nilai R Square ( $R^2$ ) Variabel Endogen.....	93

Tabel 4.16 Hasil Uji Nilai Predictive Relevance ( $Q^2$ ) .....	94
Tabel 4.17 Hasil T-Statistics (Boostrapping) Pengaruh Langsung.....	96
Tabel 4.18 Hasil T-Statistics (Boostrapping) Pengaruh Tidak Langsung.....	100



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Diagram Hasil Prasurvey Penelitian .....	3
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	49
Gambar 4.1 Total Keseluruhan Nilai Loading Factor (Convergent Validity) .....	83
Gambar 4.2 Hasil Pengujian Bootstrapping .....	96

