DFAME : Digital Financial Accounting Managemen Economics Journal
Vol. 3, No. 2, Mei 2025, pp. 73 - 81
ISSN: 3025-1079, DOI: 10.61434/dfame.v3i2.275

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kompensasi dan Loyalitas Karyawan di Kota Cirebon

Oktalina Kartika Putri[1], Oryz Agnu Dian Wulandari[2], Feri Fauzi[3]
[1] Manajemen. Universitas Catur Insan Cendekia, Cirebon, Indonesia
[2] Manajemen. Universitas Catur Insan Cendekia, Cirebon, Indonesia
[3] Manajemen. Universitas Catur Insan Cendekia, Cirebon, Indonesia

kartikaputri.okp@gmail.com, oryz.wulandari@cic.ac.id, feri.fauzi@cic.ac.id

A R T I C L E I N F O

History of the article:
Received April 1, 2025
Revised Mei 3, 2025
Accepted Mei 15, 2025

Keywords:
Leadership Style
Compensation
Loyalty

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Leadership Style on Employee Compensation and Loyalty in Cirebon City. Using a quantitative approach with the Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS) method, 100 employee respondents from various sectors in Cirebon were sampled. The results showed that Leadership Style had a significant effect on Compensation (T-statistic = 16.724; p-value = 0.000) and Employee Loyalty (T-statistic = 18.757; p-value = 0.000). This finding indicates that an effective leadership style not only increases perceptions of compensation fairness but is also able to foster employee loyalty in the long term. Theoretically, these results support the Path-Goal Theory which emphasizes the importance of the role of leaders in facilitating the needs of their subordinates. Limitations in this study include limited geographic scope, small sample size, and the absence of mediating or moderating variables analyzed. Further research is recommended to expand the scope of the region, increase the number of respondents, and integrate additional variables to obtain a more holistic understanding. This research provides practical contributions to organizations in designing leadership strategies that support increased employee loyalty.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Kata Kunci :
Gaya Kepemimpinan
Kompensasi
Loyalitas

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kompensasi dan Loyalitas Karyawan di Kota Cirebon.

DFAME : Digital Financial Accounting Managemen Economics Journal
Vol. 3, No. 2, Mei 2025, pp. 73 - 81
ISSN: 3025-1079, DOI: 10.61434/dfame.v3i2.275

Corresponding Author:
Oktalina Kartika Putri
Universitas Catur Insan Cendekia Cirebon
kartikaputri.okp@gmail.com

Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS), sebanyak 100 responden karyawan dari berbagai sektor di Cirebon dijadikan sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kompensasi (T-statistic = 16,724; p-value = 0,000) dan Loyalitas Karyawan (T-statistic = 18,757; p-value = 0,000). Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif tidak hanya meningkatkan persepsi terhadap keadilan kompensasi, tetapi juga mampu menumbuhkan loyalitas karyawan dalam jangka panjang. Secara teoritis, hasil ini mendukung Path-Goal Theory yang menekankan pentingnya peran pemimpin dalam memfasilitasi kebutuhan bawahannya. Keterbatasan dalam penelitian ini mencakup ruang lingkup geografis yang terbatas, ukuran sampel yang kecil, dan tidak adanya variabel mediasi atau moderasi yang dianalisis. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah, menambah jumlah responden, serta mengintegrasikan variabel tambahan untuk memperoleh pemahaman yang lebih holistik. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi kepemimpinan yang mendukung peningkatan loyalitas karyawan.

PENDAHULUAN

Gaya kepemimpinan merupakan elemen krusial dalam mengelola sumber daya manusia di berbagai organisasi (Abuzaid et al., 2024). Di Kota Cirebon, banyak perusahaan kecil hingga menengah menghadapi tantangan dalam mempertahankan loyalitas karyawan. Hal ini sering kali disebabkan oleh pendekatan kepemimpinan yang tidak adaptif terhadap kebutuhan karyawan masa kini. Selain itu, pemahaman manajerial terhadap kompensasi sebagai bentuk penghargaan kerap kali masih konvensional (Al Issa & Omar, 2024).

Fenomena yang terjadi menunjukkan tingginya turnover karyawan pada sektor jasa dan manufaktur di Cirebon. Data dari Dinas Tenaga Kerja Kota Cirebon mencatat bahwa rata-rata tingkat perputaran karyawan mencapai 18% per tahun, lebih tinggi dibandingkan rata-rata nasional sebesar 12%. Banyak karyawan mengeluhkan tidak hanya soal gaji, namun juga sikap atasan yang kurang suportif dan kurangnya kejelasan dalam struktur penghargaan. Hal ini menimbulkan ketidakpuasan kerja yang berdampak pada menurunnya loyalitas (Almohaimmeed, 2019).

Dalam literatur sebelumnya, hubungan antara gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan telah banyak dibahas, namun sebagian besar penelitian masih terfokus pada organisasi skala besar atau lembaga pemerintahan (Alexander et al., 2024). Penelitian yang mengkaji peran kompensasi sebagai variabel mediasi dalam konteks kepemimpinan dan loyalitas karyawan di sektor swasta daerah seperti Cirebon masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi celah (gap) tersebut dengan mengkaji secara khusus konteks lokal dan sektor usaha kecil-menengah (Albannai et al., 2024).

Kebaruan (novelty) dari penelitian ini terletak pada pendekatan yang menempatkan kompensasi sebagai variabel intervening antara gaya kepemimpinan dan loyalitas (Syamsir, 2018). Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas dapat dimediasi oleh persepsi terhadap kompensasi yang diterima karyawan. Penelitian sebelumnya banyak menempatkan kompensasi sebagai variabel independen, bukan sebagai mediasi. Maka dari itu, pendekatan ini memberikan perspektif baru dalam memetakan strategi retensi karyawan (Azmy & Priyono, 2022).

Teori dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teori Path-Goal yang dikembangkan oleh (House, 1996). Teori ini menekankan bahwa pemimpin memiliki peran penting dalam menentukan arah, memberikan dukungan, dan menghilangkan hambatan demi tercapainya tujuan kerja karyawan. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan yang efektif diharapkan dapat memengaruhi persepsi terhadap kompensasi dan membentuk loyalitas yang lebih kuat (House, 1996).

Penelitian ini juga merespon keterbatasan dari studi sebelumnya seperti yang dilakukan oleh (Fahmi et al., 2021), yang menyatakan bahwa belum ada kajian mendalam tentang keterkaitan langsung antara gaya kepemimpinan, persepsi kompensasi, dan loyalitas secara simultan di sektor non-pemerintahan. Maka, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan pendekatan yang lebih komprehensif. Dengan demikian, kontribusi teoritis dan praktis dari

studi ini dapat memperkaya khazanah manajemen sumber daya manusia (Purwanto et al., 2020).

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kompensasi dan loyalitas karyawan di Kota Cirebon, dan (2) untuk menganalisis peran mediasi kompensasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan. Kedua tujuan ini dirancang untuk menjawab permasalahan utama terkait efektivitas gaya kepemimpinan dalam menciptakan retensi karyawan yang tinggi. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam perumusan strategi manajerial perusahaan di wilayah lokal.

Manfaat penelitian ini bersifat teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur terkait peran gaya kepemimpinan dan kompensasi dalam membentuk loyalitas karyawan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pemimpin organisasi di Kota Cirebon untuk merancang gaya kepemimpinan yang adaptif dan sistem kompensasi yang kompetitif. Penelitian ini juga memberikan masukan bagi pembuat kebijakan tenaga kerja dalam merumuskan regulasi ketenagakerjaan yang lebih adil dan aplikatif di daerah.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Path-Goal

Teori Path-Goal dikembangkan oleh (House, 1996) yang menyatakan bahwa pemimpin memiliki tanggung jawab untuk membantu bawahannya mencapai tujuan pribadi dan organisasi melalui pemberian arahan, dukungan, dan penghargaan yang sesuai. Teori ini berfokus pada bagaimana pemimpin menyesuaikan gaya mereka dengan karakteristik bawahan dan situasi kerja untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Dalam konteks penelitian ini, teori ini relevan karena menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat dapat mempengaruhi persepsi terhadap kompensasi serta loyalitas karyawan terhadap organisasi (House, 1996). Hubungan antara teori Path-Goal dengan variabel penelitian sangat erat. Gaya kepemimpinan menjadi variabel independen yang bertindak sebagai pengarah (path) bagi pencapaian tujuan karyawan. Kompensasi menjadi bentuk penghargaan (goal) yang dapat meningkatkan motivasi, sedangkan loyalitas karyawan menjadi indikator hasil dari keberhasilan kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung (House, 1996). Oleh karena itu, teori ini menjadi fondasi utama dalam menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merujuk pada cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2023). Terdapat berbagai tipe gaya kepemimpinan seperti otoriter, demokratis, transformasional, dan transaksional. Setiap gaya memiliki dampak yang berbeda terhadap persepsi karyawan dan kinerja organisasi. Dalam konteks organisasi di Cirebon, gaya kepemimpinan yang partisipatif dan suportif dinilai lebih efektif dalam meningkatkan semangat kerja (Mathori et al., 2022).

Berdasarkan teori Path-Goal, gaya kepemimpinan memainkan peran sebagai pengarah yang membantu karyawan memahami jalur pencapaian tujuan. Pemimpin yang memberikan dukungan emosional dan insentif akan menciptakan persepsi yang positif terhadap organisasi (House, 1996). Oleh karena itu, dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan diposisikan sebagai variabel utama yang memengaruhi persepsi kompensasi dan loyalitas karyawan.

Penelitian oleh (Hou, 2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui peningkatan keterlibatan emosional. Sementara itu, studi oleh (Al-Khayari et al., 2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis lebih mampu menciptakan kepuasan kerja dan retensi karyawan di perusahaan lokal. Temuan-temuan ini memperkuat relevansi gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi sikap kerja karyawan.

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kompensasi

H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas

Kompensasi

Kompensasi adalah semua bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai balasan atas kontribusinya terhadap organisasi (Ahmed Iqbal et al., 2020). Kompensasi tidak hanya berupa gaji pokok, tetapi juga insentif, tunjangan, dan fasilitas lainnya. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Di Cirebon, permasalahan utama adalah ketidaksesuaian antara beban kerja dan sistem kompensasi yang ada (Barney, 1986).

Dalam kerangka teori Path-Goal, kompensasi merupakan bagian dari tujuan yang ingin dicapai oleh karyawan. Pemimpin yang mampu mengatur kompensasi secara adil berperan dalam memperjelas hubungan antara usaha dan hasil (House, 1996). Oleh karena itu, kompensasi dalam penelitian ini diasumsikan menjadi jembatan antara gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan.

Studi oleh (Hasan et al., 2020) menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dan transparan berkontribusi besar terhadap loyalitas karyawan di perusahaan ritel. Penelitian lain oleh (Syamsir, 2018) membuktikan bahwa persepsi terhadap kompensasi yang adil

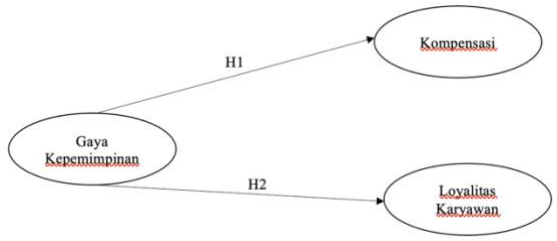
memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Kedua penelitian tersebut menjadi dasar kuat dalam menetapkan kompensasi sebagai variabel mediasi dalam studi ini.

Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan adalah bentuk komitmen dan keterikatan emosional individu terhadap organisasi tempat ia bekerja (Aziz, 2024). Karyawan yang loyal akan menunjukkan perilaku positif seperti bekerja lebih giat, rendahnya niat untuk keluar, serta kesediaan membantu rekan kerja. Loyalitas karyawan sangat penting untuk mempertahankan stabilitas tenaga kerja dan meningkatkan produktivitas jangka panjang (Baptista & Doutel, 2024).

Dalam pendekatan teori Path-Goal, loyalitas merupakan hasil akhir dari gaya kepemimpinan yang efektif dan kompensasi yang memadai (House, 1996). Pemimpin yang mampu menciptakan jalur yang jelas serta menyediakan penghargaan yang adil akan mendapatkan kepercayaan dari karyawannya. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, loyalitas karyawan digunakan sebagai variabel dependen utama.

Penelitian oleh (Banerji & Singh, 2024) mengungkapkan bahwa kepemimpinan suportif berdampak langsung terhadap peningkatan loyalitas karyawan di sektor jasa. Begitu pula studi oleh (De Waal & Van Der Heijden, 2016) menunjukkan bahwa loyalitas meningkat ketika karyawan merasa dihargai melalui sistem kompensasi yang adil dan gaya kepemimpinan yang komunikatif. Temuan-temuan tersebut memperkuat dasar konseptual dalam penelitian ini.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (J. F. Hair et al., 2022), yaitu untuk menjelaskan hubungan antarvariabel gaya kepemimpinan, kompensasi, dan loyalitas karyawan. Penelitian dilakukan di Kota Cirebon dengan objek penelitian adalah karyawan swasta dari berbagai sektor usaha, seperti manufaktur, jasa, dan perdagangan. Penelitian dilakukan melalui survei menggunakan kuesioner terstruktur. Teknik analisis data dilakukan secara kuantitatif menggunakan pendekatan statistik inferensial (J. F. Hair et al., 2022).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan swasta di Kota Cirebon, yang berdasarkan data BPS mencapai sekitar 8.000 orang. Sampel diambil menggunakan rumus Slovin dengan margin error 10%, sehingga diperoleh 100 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dengan kriteria: karyawan tetap, telah bekerja minimal 1 tahun, dan bersedia mengisi kuesioner. Penelitian dilakukan selama 3 bulan, meliputi pengumpulan data, analisis, dan interpretasi hasil.

Indikator variabel dalam penelitian ini ditetapkan berdasarkan teori dan studi terdahulu. Gaya kepemimpinan diukur dengan dimensi direktif, suportif, partisipatif, dan pencapaian. Kompensasi diukur dari indikator gaji pokok, tunjangan, bonus, dan fasilitas. Sementara loyalitas karyawan diukur dari indikator komitmen afektif, keinginan bertahan, dan keterlibatan kerja. Setiap indikator diukur menggunakan skala Likert 1-5 (Ghozali, 2018).

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Teknik ini dipilih karena mampu menguji hubungan kompleks antarvariabel, termasuk efek mediasi. Proses analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu pengujian model pengukuran (outer model) untuk menilai validitas dan reliabilitas, serta pengujian model struktural (inner model) untuk menguji hipotesis. Software yang digunakan adalah SmartPLS versi terbaru.

DISKUSI DAN PEMBAHASAN

Uji validitas dalam analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) bertujuan untuk mengukur sejauh mana indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur (J. Hair et al., 2014). Salah satu kriteria yang digunakan untuk menilai validitas konvergen adalah nilai outer loading masing-masing indikator terhadap konstruknya. Dalam konteks ini, indikator dikatakan valid apabila nilai loading factor-nya lebih besar dari 0,7, yang menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dijelaskan oleh konstruk laten yang diukur. Nilai di atas 0,7 mencerminkan kontribusi indikator yang kuat dan konsisten dalam menjelaskan variabel laten, serta memperkuat keandalan dan kesahihan model secara keseluruhan. Dengan demikian, ketika seluruh indikator dalam model memiliki nilai loading di atas 0,7, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk dalam model memiliki validitas konvergen yang baik.

Tabel 1. Loading Factor

Indikator	Gaya Kepemimpinan	Kompensasi	Loyalitas
GK2	0,930		
GK3	0,923		
GK4	0,897		
K1		0,905	
K2		0,872	
K3		0,903	
K4		0,830	
L1			0,915
L2			0,940
L3			0,880
GK1	0,781		

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 1 mengenai *Loading Factor*, seluruh indikator pada variabel Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Loyalitas memiliki nilai di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa semua indikator valid dan dapat merepresentasikan konstruknya masing-masing dengan baik. Indikator GK2, GK3, dan GK4 menunjukkan nilai loading yang sangat tinggi (di atas 0,90), demikian juga indikator lainnya pada variabel Kompensasi (K1–K4) dan Loyalitas (L1–L3) yang seluruhnya valid. Namun, indikator GK1 memiliki nilai loading 0,781, yang meskipun paling rendah dibandingkan indikator lain, masih dalam ambang batas yang dapat diterima (>0,70). Dengan demikian, semua indikator layak digunakan dalam model penelitian ini.

Uji Construct Reliability and Validity pada SEM-PLS bertujuan untuk menilai sejauh mana konstruk dalam model penelitian menunjukkan konsistensi internal dan validitas konvergen. Terdapat beberapa indikator yang digunakan dalam pengujian ini, yaitu Cronbach's Alpha, rho_A, Composite Reliability, dan Average Variance Extracted (AVE). Cronbach's Alpha dan Composite Reliability digunakan untuk mengukur reliabilitas konstruk, di mana nilai yang direkomendasikan minimal 0,7. Sementara itu, nilai AVE digunakan untuk mengukur validitas konvergen, dengan ambang batas minimum sebesar 0,5. Apabila semua nilai indikator tersebut memenuhi kriteria, maka konstruk dianggap reliabel dan valid, sehingga layak digunakan dalam model struktural.

Table 2. Construct Reliability and Validity

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan	0,906	0,915	0,935	0,783
Kompensasi	0,901	0,907	0,931	0,770
Loyalitas	0,898	0,900	0,937	0,832

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Pada Tabel 2 mengenai *Construct Reliability and Validity*, diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability untuk ketiga variabel (Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Loyalitas) semuanya berada di atas 0,90. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan dalam penelitian ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk seluruh variabel juga melebihi 0,50, yaitu antara 0,770 hingga 0,832, yang berarti bahwa lebih dari 77% varians dapat dijelaskan oleh indikator-indikator konstruk tersebut. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model telah memenuhi syarat validitas konvergen.

Uji *Discriminant Validity* pada SEM-PLS bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar mengukur konsep yang berbeda satu sama lain. Salah satu metode yang umum digunakan adalah *Fornell-Larcker Criterion*, yang membandingkan akar kuadrat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya. Discriminant validity dinyatakan terpenuhi apabila nilai akar kuadrat AVE (yang ditampilkan di diagonal tabel) lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk (nilai di luar diagonal). Hal ini menunjukkan bahwa konstruk lebih berkorelasi tinggi dengan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain, sehingga mengonfirmasi bahwa setiap konstruk memiliki keunikan dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lain dalam model.

Table 3. *Discriminant Validity*

Variabel	Gaya Kepemimpinan	Kompensasi	Loyalitas
Gaya Kepemimpinan	0,885		
Kompensasi	0,781	0,878	
Loyalitas	0,813	0,743	0,912

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Tabel 3 menunjukkan *Discriminant Validity* menggunakan metode Fornell-Larcker, di mana nilai diagonal (bold) menunjukkan nilai akar AVE yang lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk. Nilai akar AVE Gaya Kepemimpinan (0,885), Kompensasi (0,878), dan Loyalitas (0,912) semuanya lebih tinggi dibandingkan korelasi antara konstruk tersebut satu sama lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam penelitian ini secara diskriminan berbeda dan tidak terjadi tumpang tindih antar variabel. Dengan demikian, model telah memenuhi validitas diskriminan dan konstruk dapat dibedakan satu sama lain secara teoretis dan empiris.

Uji *F-Square* dalam pendekatan SEM-PLS digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh eksogen terhadap endogen dengan melihat seberapa besar kontribusi suatu variabel terhadap peningkatan nilai *R-Square* dari konstruk endogen. Nilai *F-Square* memberikan indikasi apakah suatu konstruk memiliki efek kecil

(≥0,02), sedang (≥0,15), atau besar (≥0,35) terhadap konstruk lain dalam model struktural. Dengan demikian, uji ini penting untuk mengevaluasi kekuatan prediktif dari hubungan antar variabel dalam model penelitian.

Table 4. F-Square

Variabel	Gaya Kepemimpinan	Kompensasi	Loyalitas
Gaya Kepemimpinan		1,561	1,944
Kompensasi			
Loyalitas			

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Dari Tabel 4 terlihat bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh besar terhadap Kompensasi dengan nilai F-square sebesar 1,561, dan terhadap Loyalitas sebesar 1,944. Nilai ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki efek substantif terhadap kedua variabel tersebut, karena nilai F-square > 0,35 mengindikasikan efek besar menurut Cohen (1988). Hal ini memperkuat bahwa Gaya Kepemimpinan berperan penting dalam mendorong persepsi kompensasi yang adil serta loyalitas karyawan yang tinggi dalam konteks organisasi di Kota Cirebon.

Uji *R-Square* dalam Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS) digunakan untuk mengukur besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai *R-Square* yang tinggi menunjukkan bahwa model memiliki daya prediksi yang baik. Secara umum, nilai *R-Square* sebesar 0,25 dianggap lemah, 0,50 sedang, dan 0,75 kuat. Sedangkan *R-Square Adjusted* mempertimbangkan jumlah indikator dan variabel dalam model, sehingga memberikan ukuran yang lebih konservatif terhadap kekuatan prediktif model.

Table 5. R-Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kompensasi	0,610	0,606
Loyalitas	0,660	0,657

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai R-square untuk variabel Kompensasi adalah 0,610 dan Loyalitas sebesar 0,660. Ini berarti bahwa 61% varians Kompensasi dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan, dan 66% varians Loyalitas dapat dijelaskan oleh kombinasi pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi. Kedua nilai ini berada dalam kategori sedang hingga kuat menurut Hair et al. (2017), yang menunjukkan bahwa model memiliki daya jelaskan yang memadai dalam menjelaskan hubungan antar variabel. Dengan demikian, struktur model ini cukup kuat untuk mendukung tujuan penelitian dan hipotesis yang diajukan.

Uji hipotesis dalam Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS) dilakukan untuk menguji pengaruh antar variabel laten dalam model penelitian. Proses ini melibatkan analisis nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value* untuk menentukan apakah hubungan antar variabel signifikan secara statistik. Nilai *t-statistic* di atas 1,96 (pada tingkat signifikansi 5%) menunjukkan bahwa hipotesis diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Selain itu, arah koefisien (positif atau negatif) menunjukkan jenis hubungan yang terjadi. Uji hipotesis ini menjadi krusial dalam membuktikan secara empiris hubungan kausal yang telah dirumuskan dalam kerangka konseptual penelitian. Validitas hasil uji ini memberikan dasar kuat untuk menarik kesimpulan terhadap pengaruh-pengaruh yang diuji dalam model SEM-PLS.

Tabel 6. Uji Hipotesis

Hipotesis	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Gaya Kepemimpinan terhadap Kompensasi	0,047	16,724	0,000
Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas	0,043	18,757	0,000

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

PEMBAHASAN

Hipotesis 1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kompensasi

Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama, diperoleh nilai *T-statistic* sebesar 16,724 dan nilai *p-value* sebesar 0,000 yang berada jauh di bawah tingkat signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kompensasi pada karyawan di Kota Cirebon. Nilai *standard deviation* sebesar 0,047 juga menandakan tingkat error yang rendah dalam pengukuran hubungan antara kedua variabel tersebut. Dengan demikian, hipotesis H1 diterima dan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kompensasi.

Secara teoritis, hasil ini selaras dengan teori *Path-Goal Theory* yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, dan kejelasan dalam peran akan memengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan dan kelayakan imbalan kerja yang diterimanya. Gaya kepemimpinan yang baik tidak hanya menentukan produktivitas kerja, tetapi juga membentuk harapan karyawan terhadap kompensasi yang adil. Dalam konteks ini, pemimpin di lingkungan kerja yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, suportif, atau direktif dengan tepat akan

mendorong karyawan untuk merasa dihargai melalui pemberian kompensasi yang sesuai dengan kontribusinya.

Secara fenomenologis, hasil ini mencerminkan kondisi nyata di berbagai perusahaan di Kota Cirebon, di mana kepemimpinan yang tidak responsif kerap dikaitkan dengan rendahnya tingkat kepuasan terhadap sistem kompensasi. Dalam wawancara awal yang dilakukan peneliti, beberapa karyawan mengeluhkan ketimpangan antara beban kerja dan kompensasi, terutama pada organisasi yang pemimpinnya tidak melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mendukung teori yang ada, tetapi juga menegaskan pentingnya gaya kepemimpinan dalam membentuk sistem kompensasi yang lebih adil dan transparan dalam praktik organisasi lokal.

Hipotesis 2: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan nilai *T-statistic* sebesar 18,757 dengan *p-value* sebesar 0,000, yang menunjukkan pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan. Nilai *standard deviation* yang kecil sebesar 0,043 menunjukkan estimasi model yang stabil dan akurat. Dengan nilai signifikansi yang tinggi dan kekuatan statistik yang kuat, hipotesis H2 dinyatakan diterima. Ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang memengaruhi tingkat loyalitas karyawan dalam organisasi di Kota Cirebon.

Penemuan ini sejalan dengan *Path-Goal Theory* yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang mampu memenuhi kebutuhan dan harapan bawahannya akan memengaruhi sikap, motivasi, dan loyalitas mereka. Ketika pemimpin memberikan arahan yang jelas, mendukung perkembangan karyawan, dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka, maka karyawan akan merasa memiliki ikatan emosional terhadap organisasi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang tepat menjadi instrumen strategis dalam membangun loyalitas jangka panjang dari para karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Fenomena ini juga dapat diamati secara nyata di lapangan, di mana perusahaan dengan kepemimpinan yang terbuka, komunikatif, dan transformatif menunjukkan tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan dengan gaya otoriter. Beberapa karyawan di Kota Cirebon menyatakan bahwa loyalitas mereka meningkat ketika merasa dihargai dan didengarkan oleh atasannya. Oleh karena itu, temuan ini tidak hanya memperkuat teori yang digunakan, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi organisasi lokal untuk meningkatkan loyalitas karyawan melalui perbaikan gaya kepemimpinan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan metode SEM-PLS terhadap 100 responden karyawan di Kota Cirebon, penelitian ini menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kompensasi dan Loyalitas Karyawan. Nilai *T-statistic* yang tinggi (16,724 untuk Kompensasi dan 18,757 untuk Loyalitas) dengan *p-value* 0,000 menunjukkan kekuatan hubungan yang sangat signifikan antar variabel. Temuan ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang baik, suportif, dan partisipatif mampu meningkatkan persepsi karyawan terhadap kompensasi yang adil serta membangun loyalitas yang lebih kuat dalam organisasi.

Namun, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada wilayah geografis yang terbatas yaitu Kota Cirebon, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan ke daerah atau sektor industri lainnya. Selain itu, jumlah responden sebanyak 100 orang, meskipun cukup untuk analisis SEM-PLS, tetap menjadi batasan dalam menggambarkan kondisi populasi yang lebih luas. Pengukuran variabel pun hanya didasarkan pada persepsi karyawan melalui kuesioner, yang memiliki potensi bias subjektivitas.

Keterbatasan lain terletak pada fokus model yang hanya menilai hubungan langsung antara Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Loyalitas. Penelitian ini belum mengeksplorasi peran variabel intervening atau moderating lainnya, seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, atau motivasi intrinsik, yang mungkin memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan. Selain itu, data yang bersifat cross-sectional juga membatasi kemampuan untuk melihat dinamika jangka panjang.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan geografis dan jumlah sampel agar hasil penelitian lebih representatif. Peneliti juga dapat mempertimbangkan menggunakan metode longitudinal untuk menangkap perubahan sikap dan loyalitas karyawan dari waktu ke waktu. Selain itu, eksplorasi model struktural yang lebih kompleks dengan mempertimbangkan variabel mediasi atau moderasi sangat disarankan agar hubungan antar variabel dapat dianalisis secara lebih mendalam dan aplikatif bagi pengembangan manajemen SDM di sektor publik maupun swasta.

REFERENSI

Abuzaid, A. N., Ghadi, M. Y., Madadha, S. M., & Alateeq, M. M. (2024). The Effect of Ethical Leadership on Innovative Work Behaviors: A Mediating–Moderating Model of

Psychological Empowerment, Job Crafting, Proactive Personality, and Person–Organization Fit. *Administrative Sciences*, *14*(9), 191. https://doi.org/10.3390/admsci14090191

Afifah, H., & Hasibuan, R. R. (2022). The Relationship of 4Ps Marketing Mix to the Satisfaction of Baturraden Local Tourists. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, *8*(2), 100-106.

Ahmed Iqbal, Z., Abid, G., Contreras, F., Hassan, Q., & Zafar, R. (2020). Ethical Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Individual Attributes. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *6*(3), 68. https://doi.org/10.3390/joitmc6030068

Al Issa, H.-E., & Omar, M. M. S. (2024). Digital innovation drivers in retail banking: The role of leadership, culture, and technostress inhibitors. *International Journal of Organizational Analysis*, *32*(11), 19–43. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2023-3905

Albannai, N. A., Raziq, M. M., Malik, M., Scott-Kennel, J., & Igoe, J. (2024). Unraveling the role of digital leadership in developing digital dynamic capabilities for the digital transformation of firms. *Benchmarking: An International Journal*. https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2023-0756

Alexander, K. C., Mackey, J. D., Maher, L. P., McAllister, C. P., & Ellen, B. P. (2024). An implicit leadership theory examination of cultural values as moderators of the relationship between destructive leadership and followers' task performance. *International Business Review*, *33*(3), 102254. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102254

Al-Khayari, N. M., Yousefi, M., & Aigbogun, O. (2024). A predictive model for collaborative leadership in digital transformation: Does it make a difference in Oman's e-government performance? *Foresight*, *26*(5), 775–792. https://doi.org/10.1108/FS-08-2023-0163

Almohaimmeed, B. (2019). The Effects of Social Media Marketing Antecedents on Social Media Marketing, Brand Loyalty and Purchase Intention: A Customer Perspective. *Journal of Business & Retail Management Research*, *13*(04). https://doi.org/10.24052/JBRMR/V13IS04/ART-13

Aziz. (2024). Impact of Social Media Marketing on Brand Loyalty, through the mediating role of customer experience: An Applied Study in the Egyptian Private Hospitals. *Journal of Electrical Systems*, *20*(5s), 1736–1746. https://doi.org/10.52783/jes.2508

Azmy, A., & Priyono, A. (2022). Leadership Roles For Improving Employee Productivity at Digital Start-Up Company. *Jurnal Manajemen Bisnis*, *13*(1), 16–27. https://doi.org/10.18196/mb.v13i1.11250

Banerji, R., & Singh, A. (2024). Do social media marketing activities promote customer loyalty? A study on the e-commerce industry. *LBS Journal of Management & Research*, *22*(1), 93–109. https://doi.org/10.1108/LBSJMR-04-2023-0016

Baptista, E. A., & Doutel, C. (2024). *Enhancing Destination Loyalty Through Tourist Perception, Destination Image, and Mediation of Tourist Satisfaction: A Case Study in Ataúro Municipality*.

Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, *11*(3), 656. https://doi.org/10.2307/258317

De Waal, A., & Van Der Heijden, B. (2016). Increasing customer loyalty and customer intimacy by improving the behavior of employees. *Journal of Strategy and Management*, *9*(4), 492–510. https://doi.org/10.1108/JSMA-06-2015-0045

Fahmi, M. F., Wibisono, C., & Satriawan, B. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, *4*(4), 519–531. https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i4.202

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 23*.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Third edition). SAGE.

Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, *26*(2), 106–121. https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128

Hasan, Z. U., Khan, M. I., Butt, T. H., Abid, G., & Rehman, S. (2020). The Balance between

Work and Life for Subjective Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *6*(4), 127. https://doi.org/10.3390/joitmc6040127

Hasibuan, R. R. (2024). DAMPAK PERSONAL BRANDING DAN INFLUENCER MARKETING TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN KONSUMEN GENERASI Z. *House of Management and Business (HOMBIS) Journal*, *3*(2), 57-62.

Hasibuan, R. R. H., Suliyanto, S., & Novandari, W. (2025). PENGGUNAAN SOSIAL MEDIA PEMASARAN DAN KEMAMPUAN DIGITAL TERHADAP KINERJA PEMASARAN MELALUI PERSEPSI IKLAN SEBAGAI VARIABEL MEDIATING. In *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Bisnis* (Vol. 3, No. 01, pp. 317-341).

Hasibuan, R. R. (2021). Analisis Pengaruh Kualitas Produk, Promosi, dan Tenaga Penjual terhadap Keputusan Pembelian Produk Kosmetik Import Oriflame di Spo 1507. *Jurnal Ekonomi*, *11*(2), 1-12.

Hasibuan, R. R. (2023). The Impact of Dental Satisfaction Questionnaire (DSQ) and Word of Mouth on Patient Satisfaction Educational Dental and Oral Hospital. *Telaah Bisnis*, *23*(2), 129. https://doi.org/10.35917/tb.v23i2.296

Hasibuan, R. R., Qadaar, A., & Masrokhah, S. (2023). Analisis Pengaruh Kualitas Akademik Terhadap Kepuasan Peserta Didik LP3I Business Collage Purwokerto. *Jurnal E-Bis*, *7*(1), 147-157.

Hasibuan, R. R., Novandari, W., & Setyanto, R. P. (2024). The role of digital literacy on the social media performance of batik MSMEs with digital capability as an intervening variable. *International Journal of Business and Quality Research*, *2*(03), 39-54.

Hasibuan, R. R., & Sudarto, S. (2024). The Role of Digital Capability and Social Media Engagement in Mediating Entrepreneurial Marketing on MSME Marketing Performance in Banyumas Regency. *International Journal of Business and Quality Research*, *2*(04), 39-56.

Hasibuan, R. R., & Najmudin, N. (2024). Content Marketing, Customer Engagement On Marketing Performance Mediated By Digital Marketing In Batik Msmes In Banyumas Regency. *International Journal of Economics, Business and Innovation Research*, *3*(03), 287-304.

Hou, P. (2024). Research on abusive supervision of sports teams under the Chinese parental leadership: Perspective based on contingency theory. *Heliyon*, *10*(12), e32961. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32961

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, *7*(3), 323–352. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7

Mathori, M., Ambara, E., & Kusumastuti, D. A. (2022). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI UPT PENGELOLAAN KAWASAN CAGAR BUDAYA DINAS KEBUDAYAAN (KUNDHA KABUDAYAN) KOTA YOGYAKARTA. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, *2*(4). https://doi.org/10.32477/jrabi.v2i4.622

Nurjanah, S. (2024). The Effect Of Work Environment, Work Motivation, And Work Discipline On Employee Performance At CV. Surya Wannas Cilacap. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, *1*(1), 1-9.

Prasetya, V., Purnamasari, M. S., Oki, O. A., & Reza, R. R. H. (2024). Impact of green Marketing mediating brand love on purchasing decisions for batik MSME products in Central Java. *Jurnal Riset Ekonomi Manajemen (REKOMEN)*, *7*(1), 218-232.

Purwanto, A., Asbari, M., & Hari Hadi, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tansformational, Authentic, Authoritarian, Transactional terhadap Kinerja Guru Pesantren di Tangerang. *Dirasah : Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam*, *3*(1), 85–110. https://doi.org/10.29062/dirasah.v3i1.84

Setiawan, S., Hasibuan, R. R., & Pratiwi, A. R. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Purbalingga. *Kinerja*, *6*(02), 380-390.

Syamsir, M. (2018). *PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI KARYAWAN HOTEL CLARO MAKASSAR*. *3*.