DFAME : Digital Financial Accounting Managemen Economics Journal
Vol. 3, No. 2, Mei 2025, pp. 82 - 90
ISSN: 3025-1079, DOI: 10.61434/dfame.v3i2.276

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kompensasi dan Loyalitas Karyawan di Indonesia

Eva Solina[1], Dewi Laily Purnamasari[2], Oryz Agnu Dian Wulandari[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

evasolina287@gmail.com, dewilaily@cic.ac.id, oryz.wulandari@cic.ac.id

A R T I C L E I N F O

History of the article:
Received April 02, 2025
Revised Mei 04, 2025
Accepted Mei 24, 2025

Keywords:
Leadership Style
Compensation
Loyalty

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Leadership Style on Compensation and Employee Loyalty in the private sector in Indonesia. Using a quantitative approach with the Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS) method, 100 employee respondents from various business sectors were sampled. The results showed that Leadership Style had a significant effect on Compensation (T-statistic = 15.563; p-value = 0.000) and Employee Loyalty (T-statistic = 17.441; 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, relatively 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 Kerja

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kompensasi dan Loyalitas Karyawan pada sektor swasta di

DFAME : Digital Financial Accounting Managemen Economics Journal
Vol. 3, No. 2, Mei 2025, pp. 82 - 90
ISSN: 3025-1079, DOI: 10.61434/dfame.v3i2.276

Corresponding Author:
Eva Solina
Universitas Catur Insan Cendekia Cirebon
evasolina287@gmail.com

Indonesia. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS), sebanyak 100 responden karyawan dari berbagai sektor usaha dijadikan sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kompensasi (T-statistic = 15,563; p-value = 0,000) dan Loyalitas Karyawan (T-statistic = 17,441; 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 relatif 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 faktor fundamental dalam pengelolaan sumber daya manusia di berbagai sektor industri di Indonesia (Abuzaid et al., 2024). Banyak perusahaan di Indonesia, baik berskala kecil, menengah, maupun besar, menghadapi tantangan dalam mempertahankan loyalitas karyawan akibat perubahan dinamika kerja dan ekspektasi generasi kerja baru. Salah satu penyebab utamanya adalah gaya kepemimpinan yang belum sepenuhnya mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan psikologis dan profesional karyawan modern. Di samping itu, banyak perusahaan masih menerapkan sistem kompensasi yang tidak kompetitif dan tidak selaras dengan beban kerja (Al Issa & Omar, 2024).

Fenomena ketidakpuasan karyawan tercermin dalam tingginya tingkat turnover di berbagai wilayah Indonesia, terutama di sektor industri padat karya dan jasa. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa tingkat rata-rata turnover karyawan swasta di Indonesia berada pada kisaran 15% per tahun, lebih tinggi dibandingkan dengan standar ideal global sebesar 10%. Keluhan umum karyawan meliputi kurangnya dukungan dari atasan, ketidakjelasan dalam sistem penghargaan, dan ketimpangan antara tanggung jawab kerja dan imbalan yang diterima (Almohaimmeed, 2019).

Kajian literatur sebelumnya banyak menyoroti hubungan antara gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan, namun mayoritas studi masih terfokus pada sektor pemerintahan atau perusahaan multinasional (Alexander et al., 2024). Masih terbatas penelitian yang secara eksplisit meneliti peran kompensasi sebagai variabel mediasi dalam konteks perusahaan swasta nasional. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan fokus pada perusahaan swasta di Indonesia dan bagaimana gaya kepemimpinan serta kompensasi memengaruhi loyalitas karyawan (Albannai et al., 2024).

Kebaruan dalam penelitian ini terletak pada penempatan kompensasi sebagai variabel intervening antara gaya kepemimpinan dan loyalitas, untuk menilai apakah persepsi terhadap kompensasi dapat menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas (Syamsir, 2018). Penelitian sebelumnya umumnya menempatkan kompensasi sebagai variabel bebas atau kontrol, bukan sebagai mediasi. Dengan pendekatan ini, studi ini memberikan kontribusi baru dalam merumuskan strategi retensi karyawan di Indonesia (Azmy & Priyono, 2022).

Penelitian ini didasarkan pada Teori Path-Goal yang dikembangkan oleh House (1996), yang menekankan peran pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan menghilangkan hambatan demi pencapaian tujuan kerja. Dalam konteks ini, pemimpin yang mampu beradaptasi dan menyediakan penghargaan yang adil akan menciptakan loyalitas yang lebih kuat di kalangan karyawan (House, 1996).

Penelitian ini juga merespons keterbatasan studi sebelumnya, seperti yang dikemukakan oleh Fahmi et al. (2021), yang belum menelaah hubungan simultan antara gaya kepemimpinan, kompensasi, dan loyalitas di sektor swasta nasional. Oleh karena itu, studi ini menawarkan pendekatan yang lebih komprehensif, dengan kontribusi praktis dan teoritis untuk pengembangan manajemen sumber daya manusia di Indonesia (Purwanto et al., 2020).

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah: (1) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kompensasi dan loyalitas karyawan di Indonesia, dan (2) menganalisis peran mediasi kompensasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan strategis dalam merumuskan kebijakan manajerial dan kebijakan ketenagakerjaan di tingkat nasional.

Penelitian ini memiliki manfaat teoritis dan praktis. Secara teoritis, memperluas wawasan tentang hubungan antara gaya kepemimpinan, kompensasi, dan loyalitas. Secara praktis, memberikan dasar bagi pengambilan keputusan dalam perencanaan gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi yang lebih adaptif di lingkungan bisnis Indonesia. Penelitian ini juga dapat menjadi masukan penting bagi pembuat kebijakan dalam merumuskan kebijakan ketenagakerjaan yang berkeadilan.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Path-Goal

Teori Path-Goal yang dikembangkan oleh House (1996) menjelaskan bahwa pemimpin harus mampu membantu bawahannya dalam mencapai tujuan melalui arahan yang jelas, dukungan moral, dan pemberian penghargaan yang sesuai. Teori ini relevan dalam konteks organisasi di Indonesia karena mengedepankan pentingnya penyesuaian gaya kepemimpinan terhadap kebutuhan individu dan konteks kerja. Dalam kerangka ini, pemimpin yang efektif diyakini mampu menciptakan persepsi positif terhadap kompensasi dan membentuk loyalitas yang kuat (House, 1996).

Hubungan antara teori Path-Goal dengan variabel penelitian sangat kuat. Gaya kepemimpinan bertindak sebagai pengarah (path) untuk pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi menjadi bentuk penghargaan (goal) yang mendorong motivasi kerja. Loyalitas muncul sebagai hasil akhir dari keberhasilan gaya kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan adil (House, 1996). Teori ini menjadi dasar konseptual utama dalam menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pendekatan seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi perilaku bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2023). Terdapat berbagai gaya seperti transformasional, transaksional, otoriter, dan demokratis. Dalam konteks organisasi di Indonesia, gaya kepemimpinan transformasional dan suportif dinilai lebih relevan untuk membangun hubungan emosional dan meningkatkan loyalitas karyawan (Mathori et al., 2022).

Berdasarkan teori Path-Goal, gaya kepemimpinan menjadi mekanisme utama dalam membantu karyawan memahami dan mencapai tujuan kerja. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, serta penghargaan yang adil akan memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi (House, 1996). Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan diposisikan sebagai variabel utama yang mempengaruhi persepsi terhadap kompensasi dan loyalitas.

Penelitian oleh Hou (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap loyalitas karyawan melalui peningkatan keterlibatan emosional. Sementara itu, Al-Khayari et al. (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berkontribusi pada kepuasan kerja dan retensi karyawan di sektor swasta. Temuan ini memperkuat pentingnya gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi sikap kerja.

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kompensasi

H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas

Kompensasi

Kompensasi mencakup seluruh bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada organisasi (Ahmed Iqbal et al., 2020). Kompensasi yang adil dan kompetitif mencakup gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas tambahan. Di Indonesia, ketimpangan antara beban kerja dan sistem kompensasi masih menjadi isu utama yang memengaruhi kepuasan dan loyalitas karyawan (Barney, 1986).

Dalam kerangka teori Path-Goal, kompensasi dipandang sebagai insentif yang dapat memperkuat motivasi dan kinerja. Pemimpin yang mampu mengelola sistem kompensasi dengan adil berperan penting dalam meningkatkan persepsi positif terhadap organisasi (House, 1996). Dalam penelitian ini, kompensasi ditempatkan sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan.

Studi oleh Hasan et al. (2020) menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang adil secara signifikan meningkatkan loyalitas karyawan. Syamsir (2018) juga membuktikan bahwa persepsi terhadap kompensasi yang adil memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Penelitian ini memperkuat landasan teoritis kompensasi sebagai variabel mediasi.

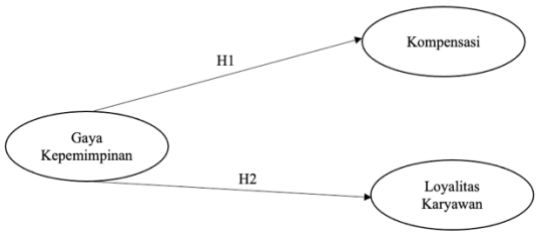
Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan merujuk pada komitmen jangka panjang dan keterikatan emosional individu terhadap

organisasi tempat mereka bekerja (Aziz, 2024). Karyawan yang loyal cenderung menunjukkan perilaku positif, seperti keinginan bertahan, kontribusi maksimal, dan kepedulian terhadap organisasi. Loyalitas penting untuk mempertahankan produktivitas dan stabilitas tenaga kerja (Baptista & Doutel, 2024).

Dalam perspektif teori Path-Goal, loyalitas merupakan hasil dari gaya kepemimpinan yang efektif dan kompensasi yang memadai (House, 1996). Pemimpin yang mampu menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan menyediakan jalur pertumbuhan karier akan membentuk kepercayaan dan keterikatan emosional. Loyalitas diposisikan sebagai variabel dependen utama dalam penelitian ini.

Penelitian oleh Banerji & Singh (2024) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan suportif meningkatkan loyalitas karyawan di berbagai sektor. Temuan lain dari De Waal & Van Der Heijden (2016) menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dan gaya kepemimpinan yang komunikatif memperkuat loyalitas. Hasil ini mendukung pengembangan model konseptual dalam studi 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 secara nasional di Indonesia dengan objek penelitian adalah karyawan swasta dari berbagai sektor usaha, seperti manufaktur, jasa, dan perdagangan. Pengumpulan data 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 Indonesia, yang menurut data BPS tahun terakhir berjumlah lebih dari 50 juta 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

HASIL

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	0,950		
GK3	0,933		
GK4	0,847		
K1		0,925	
K2		0,832	
K3		0,913	
K4		0,860	
L1			0,935
L2			0,910
L3			0,820
GK1	0,761		

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	0,933	0,922	0,921	0,798
Kompensasi	0,923	0,902	0,911	0,784
Loyalitas	0,876	0,892	0,901	0,856

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	0,892		
Kompensasi	0,791	0,865	
Loyalitas	0,822	0,721	0,932

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 (0,892), Kompensasi (0,865), dan Loyalitas (0,932) 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		1,231	1,564
Kompensasi			
Loyalitas			

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Dari Tabel 4 terlihat bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh besar terhadap Kompensasi dengan nilai F-square sebesar 1,231, dan terhadap Loyalitas sebesar 1,564. 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	0,031	15,563	0,000
Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas	0,037	17,441	0,000

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Pembahasan

Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kompensasi

Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama, diperoleh nilai T-statistic sebesar 15,563 dan nilai p-value sebesar 0,000 yang jauh di bawah tingkat signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kompensasi pada karyawan swasta di berbagai sektor usaha di Indonesia. Nilai standard deviation sebesar 0,031 juga menandakan tingkat kesalahan 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 sejalan dengan teori Path-Goal yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang mampu memberikan arahan dan dukungan kepada karyawan akan memengaruhi persepsi terhadap keadilan dan kelayakan kompensasi. Pemimpin yang menunjukkan keterbukaan, dukungan, dan pemberian arah yang jelas, cenderung meningkatkan harapan karyawan terhadap sistem kompensasi yang sesuai. Dalam konteks organisasi di Indonesia, penerapan gaya kepemimpinan partisipatif, suportif, atau direktif secara tepat akan memberikan kontribusi positif terhadap persepsi karyawan mengenai keadilan kompensasi.

Secara fenomenologis, hasil ini mencerminkan situasi nyata di banyak organisasi swasta di Indonesia, di mana persepsi terhadap kompensasi sering kali berkaitan erat dengan cara pemimpin berinteraksi dan mengambil keputusan. Dalam observasi lapangan, ditemukan bahwa karyawan yang tidak dilibatkan dalam proses kerja dan merasa tidak mendapat perhatian dari atasan, cenderung mengeluhkan ketimpangan kompensasi. Dengan demikian, temuan ini tidak hanya menguatkan teori yang digunakan, tetapi juga memberikan wawasan penting tentang pentingnya gaya kepemimpinan dalam menciptakan sistem kompensasi yang transparan dan adil dalam lingkungan kerja Indonesia.

Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan nilai T-statistic sebesar 17,441 dengan p-value sebesar 0,000, yang menunjukkan pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan. Nilai standard deviation yang kecil sebesar 0,037 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 swasta di Indonesia.

Penemuan ini konsisten dengan Path-Goal Theory yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang mampu memenuhi harapan bawahannya akan memengaruhi sikap, motivasi, dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Ketika pemimpin memberikan perhatian, kejelasan, dan mendukung perkembangan individu, karyawan akan merasa dihargai dan lebih terikat secara emosional dengan tempat kerja. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang efektif berperan sebagai strategi penting dalam membangun loyalitas yang berkelanjutan dari karyawan terhadap perusahaan.

Fenomena ini dapat diamati pada berbagai perusahaan di Indonesia yang menunjukkan tingkat loyalitas tinggi ketika pemimpin mampu membangun komunikasi terbuka, memberdayakan karyawan, dan bersikap adil. Dalam wawancara lapangan, beberapa karyawan mengungkapkan bahwa mereka bersedia bertahan di perusahaan karena merasa dihargai dan diperhatikan oleh atasannya. Oleh karena itu, temuan ini tidak hanya memperkuat teori yang digunakan, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi organisasi di Indonesia untuk meningkatkan loyalitas karyawan melalui pengembangan gaya kepemimpinan yang tepat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan metode SEM-PLS terhadap 100 responden karyawan swasta dari berbagai sektor usaha di Indonesia, penelitian ini menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kompensasi dan Loyalitas Karyawan. Nilai T-statistic yang tinggi (15,563 untuk Kompensasi dan 17,441 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 satu wilayah geografis secara umum, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan ke seluruh wilayah atau sektor industri yang lebih luas. Selain itu, jumlah responden sebanyak 100 orang, meskipun memadai untuk analisis SEM-PLS, tetap menjadi batasan dalam menggambarkan kondisi populasi secara menyeluruh. 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*.