

Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT. Fortech Indotama Jakarta)

Ramli Parulian Sitorus^{1*}, Sri Lestari Prasilowati²

^{1*,2} Universitas IPWIJA, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Indonesia.

Corresponding Email : ramlistrs@gmail.com^{1*}

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan di PT. Fortech Indotama Jakarta. 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan di PT. Fortech Indotama Jakarta. 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Fortech Indotama Jakarta. 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Fortech Indotama Jakarta. 5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan di PT. Fortech Indotama Jakarta. 6) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Fortech Indotama Jakarta. 7) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Fortech Indotama Jakarta. Hasil penelitian ini menunjukkan, bahwa: 1) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan 2) Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan 3) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja 4) Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja 5) Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan 6) Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan. 7) Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan.

Kata kunci: Kompensasi; Gaya Kepemimpinan; Loyalitas Karyawan; Kepuasan Kerja.

Abstract. The objectives of this study are as follows: 1) To determine and analyze the effect of compensation on employee loyalty at PT. Fortech Indotama Jakarta. 2) To determine and analyze the effect of leadership style on employee loyalty at PT. Fortech Indotama Jakarta. 3) To determine and analyze the effect of compensation on job satisfaction of employees at PT. Fortech Indotama Jakarta. 4) To determine and analyze the effect of leadership style on job satisfaction of employees at PT. Fortech Indotama Jakarta. 5) To determine and analyze the effect of job satisfaction on employee loyalty at PT. Fortech Indotama Jakarta. 6) To determine and analyze the effect of compensation on employee loyalty through job satisfaction as an intervening variable at PT. Fortech Indotama Jakarta. 7) To determine and analyze the effect of leadership style on employee loyalty through job satisfaction as an intervening variable at PT. Fortech Indotama Jakarta. The results of this study indicate that: 1) Compensation has a significant effect on employee loyalty. 2) Leadership style has a significant effect on employee loyalty. 3) Compensation has a significant effect on job satisfaction. 4) Leadership style has a significant effect on job satisfaction. 5) Job satisfaction has a significant effect on employee loyalty. 6) Compensation has a significant effect on employee loyalty through job satisfaction. 7) Leadership style has a significant effect on employee loyalty through job satisfaction.

Keywords: Compensation; Leadership Style; Employee Loyalty; Job Satisfaction.

Pendahuluan

Di era globalisasi dan liberalisasi ini, karyawan menjadi keunggulan kompetitif bagi bisnis. Sebuah bisnis dapat dikelola dengan karyawan yang biasa-biasa saja, namun dengan karyawan yang kompeten dapat mendorong bisnis ke tingkat yang lebih tinggi. Dalam lingkungan kerja yang ketat, menjaga karyawan yang baik dan mengembangkannya menjadi semakin penting serta merupakan tantangan yang akan terus dihadapi oleh perusahaan. Faktor produksi perlu mendapat perhatian serius dari pihak manajemen perusahaan, salah satu faktor tersebut adalah sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dalam perusahaan. Sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya perusahaan yang memiliki akal budi, keinginan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang harus dijaga dan dipelihara karena sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Sutrisno, 2019). PT. Fortech Indotama, yang berdiri sejak tahun 2010 dan berlokasi di Jakarta, merupakan perusahaan yang bergerak di bidang teknologi dan berfokus pada pengembangan solusi berbasis *Artificial Intelligence* (AI) untuk mendukung transformasi digital di berbagai sektor.

Dalam menghadapi tantangan era digital yang terus berkembang, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya profesional dan berpengalaman, tetapi juga adaptif dan mampu mengikuti perkembangan teknologi yang relevan. Karyawan yang loyal menjadi aset penting dalam menjaga stabilitas dan keberlangsungan operasional perusahaan. Namun, menciptakan loyalitas tersebut tidaklah mudah, karena perusahaan harus mampu memenuhi kebutuhan dan kepuasan kerja karyawan, baik melalui gaya kepemimpinan yang efektif maupun sistem kompensasi yang memadai. Sumber daya manusia memegang peran krusial dalam menunjang pencapaian tujuan perusahaan melalui bakat, kreativitas, karya, dan dorongan kerja yang dimilikinya. Tanpa peran manusia, secanggih apa pun teknologi dan sekuat apa pun modal ekonomi yang dimiliki perusahaan, tetap sulit untuk mencapai keberhasilan yang diharapkan. Agar tercipta hubungan yang harmonis antara

kepentingan individu dan tujuan organisasi, diperlukan peran kepemimpinan dan sistem manajemen yang mampu mengarahkan dan membimbing karyawan secara tepat. Tanpa kepemimpinan yang baik dan dukungan sistem yang memadai, hubungan antara tujuan individu dan organisasi akan melemah, yang pada akhirnya dapat menurunkan loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan di PT. Fortech Indotama saat ini masih menjadi tantangan yang cukup signifikan. Meskipun perusahaan telah berupaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung melalui pemberian kompensasi dan penerapan gaya kepemimpinan tertentu, tingkat loyalitas karyawan belum sepenuhnya stabil. Hal ini terlihat dari masih adanya pergantian tenaga kerja yang cukup tinggi dan kurangnya keterikatan emosional serta komitmen jangka panjang dari sebagian karyawan terhadap perusahaan. Menurut Siswanto (2021:28), loyalitas merupakan kesanggupan dan tekad yang kuat untuk berusaha menjalankan tugas dan menaati segala peraturan dengan kesadaran sendiri serta penuh rasa tanggung jawab. Jadi, dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan merupakan kesetiaan, kepercayaan, pengabdian, dan tekad yang diberikan oleh seorang pegawai untuk berusaha menaati peraturan, disiplin, jujur, dan bertanggung jawab dalam bekerja.

Rendahnya capaian indikator loyalitas karyawan menunjukkan adanya persoalan mendasar yang memengaruhi sikap dan keterikatan mereka terhadap perusahaan. Salah satu faktor utama yang dapat membentuk loyalitas adalah tingkat kepuasan kerja. Jika karyawan tidak merasa puas karena kepemimpinan yang kurang suportif, kompensasi yang dianggap tidak adil, atau suasana kerja yang kurang mendukung, maka hal tersebut dapat berdampak pada rendahnya loyalitas. Menurut Afandi (2021:73), kepuasan kerja adalah efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan, yaitu seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Salah satu elemen penting yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan adalah kompensasi yang diterima. Kompensasi yang adil, tepat waktu, dan sesuai dengan beban serta tanggung jawab pekerjaan akan menumbuhkan rasa dihargai dan meningkatkan motivasi kerja. Kompensasi dan gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dalam membentuk persepsi

karyawan terhadap keadilan dan penghargaan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan adil cenderung menciptakan sistem kompensasi yang transparan dan sesuai dengan kontribusi karyawan. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa “Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi agar mencapai tujuan perusahaan yang maksimal.” Berdasarkan perbedaan hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan, masih terdapat celah penelitian yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Menurut Widodo (2021), kompensasi merupakan suatu bagian dari penghargaan yang hanya berhubungan dengan aspek ekonomi. Namun, setelah adanya keyakinan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh sistem yang lebih luas, maka kompensasi tidak terlepas dari penghargaan yang disediakan oleh organisasi. Sinambela (2021) juga menyatakan bahwa kompensasi adalah jumlah dari semua hadiah yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa-jasa mereka. Kompensasi adalah pemberian upah yang merupakan imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh karyawan (Dharmayasa dan Adyani, 2020). Menurut Simamora (2020), kompensasi merupakan terminologi luas yang berhubungan dengan imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Menurut Enny (2019), kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung. Menurut Hasibuan (2020), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, motivasi, stabilitas karyawan, dan disiplin. Berikut penjelasannya:

- 1) Ikatan Kerja Sama.
- 2) Kepuasan Kerja.

- 3) Motivasi.
- 4) Stabilitas Karyawan.
- 5) Disiplin.

Menurut Mangkunegara (2020), ada dua bentuk kompensasi, yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, sedangkan bentuk kompensasi yang tidak langsung adalah pelayanan dan keuntungan. Menurut Mangkunegara (2020), faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu:

- 1) Faktor pemerintah.
- 2) Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai.
- 3) Standar dan biaya hidup pegawai.
- 4) Ukuran perbandingan upah.
- 5) Permintaan dan persediaan.
- 6) Kemampuan membayar.

Terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai indikator kompensasi menurut Sinambela (2021), yaitu:

- 1) Upah dan Gaji.
- 2) Insentif.
- 3) Tunjangan.
- 4) Fasilitas.

Setiana (2022) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin dalam organisasi. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Zaharuddin (2021) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap, dan perilaku anggota organisasi bawahannya. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa “Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi agar mencapai tujuan perusahaan yang maksimal.”

Menurut Hersey dan Blanchard (1969), gaya kepemimpinan adalah pendekatan situasional yang menekankan bahwa pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan, kemampuan, dan kemauan bawahannya dalam menyelesaikan suatu tugas. Gaya kepemimpinan yang dijelaskan oleh

Hersey dan Blanchard (1969) dibedakan menjadi empat kelompok sebagai berikut:

- 1) Otokrasi (*directing*), gaya kepemimpinan yang bersifat mengarahkan yang perlu dilakukan oleh manajer pada kondisi karyawan yang lemah dalam kemampuan, minat, dan komitmennya.
- 2) Pembinaan (*coaching*), jika karyawan memiliki kesulitan menyelesaikan tugas, pemimpin hendaknya menghabiskan waktu mendengarkan dan menasihati serta membantu karyawan untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan melalui metode pembinaan.
- 3) Demokrasi (*supporting*), pemimpin harus berperan ketika karyawan memiliki tingkat kemampuan yang cukup, tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tanggung jawab. Pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengarkan serta mengapresiasi usaha yang dilakukan, sehingga bawahan merasa penting dan senang menyelesaikan tugas.
- 4) Kendali bebas (*delegating*), pada gaya ini pemimpin sedikit memberikan arahan maupun dukungan karena karyawan dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas/tanggung jawabnya. Pemimpin dapat membiarkan bawahan berkembang dan cukup dengan mengawasi saja.

Ada beberapa macam gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2020), yaitu:

- 1) Kepemimpinan Kharismatik.
- 2) Kepemimpinan Transformasional.
- 3) Kepemimpinan Transaksional.
- 4) Kepemimpinan Visioner.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dan lainnya. Gaya kepemimpinan adalah ciri khas seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut Setiana (2022), dalam melaksanakan aktivitas pimpinan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu yang mencakup nilai-nilai, latar

belakang, dan pengalaman dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan.

- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan.

Menurut Hersey dan Blanchard (1969), terdapat empat indikator dimensi teori gaya kepemimpinan situasional, yaitu:

- 1) Telling / memberitahukan. Indikator: (i) Pimpinan mampu memberi perintah kerja dengan jelas; (ii) Pimpinan selalu memberi pengarahan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.
- 2) Selling / menjajakan. Indikator: (i) Pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpendapat; (ii) Pimpinan selalu memberikan dorongan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 3) Participating / mengikutsertakan. Indikator: (i) Pimpinan meminta masukan dari bawahan dalam pengambilan keputusan; (ii) Pimpinan ikut serta dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.
- 4) Delegating / wewenang. Indikator: (i) Pimpinan memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Siswanto (2021), loyalitas adalah kesanggupan dan tekad yang kuat untuk berusaha menjalankan tugas dan menaati segala peraturan dengan kesadaran sendiri serta penuh rasa tanggung jawab. Jadi, dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan merupakan kesetiaan, kepercayaan, pengabdian, dan tekad yang diberikan oleh seorang pegawai untuk berusaha menaati peraturan, disiplin, jujur, dan bertanggung jawab dalam bekerja. Menurut Sutrisno (2021), loyalitas adalah usaha karyawan dalam membela perusahaan, dengan menunjukkan bahwa karyawan tersebut berperan aktif terhadap perusahaannya. Loyalitas dapat diartikan sebagai kondisi psikologis yang mengikat karyawan dan perusahaannya.

Oleh karena itu, pengertian loyalitas karyawan bukan hanya terkait kesetiaan fisik yang ditunjukkan dengan seberapa lama karyawan bekerja pada sebuah perusahaan, tetapi juga dapat dilihat dari seberapa besar pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasi yang tuncurahkan kepada perusahaan. Ali Chaerudin dkk (2020) menyatakan bahwa loyalitas adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang dipatuhi dengan kesadaran dan tanggung jawab yang dibuktikan dengan sikap dan tingkah laku sehari-hari serta dalam tindakan melaksanakan tugas (Saydam, 2021). Robbins dan Coulter (2019) mengemukakan bahwa loyalitas karyawan adalah kesediaan karyawan untuk melindungi dan menyelamatkan organisasi tempatnya bekerja. Selanjutnya, Steers dan Porter dalam Kusumo (2020) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu:

- 1) Karakteristik pribadi.
- 2) Karakteristik pekerjaan.
- 3) Karakteristik desain perusahaan.
- 4) Pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan.

Indikator loyalitas yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto (2021), antara lain:

- 1) Taat pada peraturan.
- 2) Tanggung jawab pada perusahaan.
- 3) Kemauan untuk bekerja sama.
- 4) Rasa memiliki.
- 5) Hubungan antar pribadi.

Menurut Afandi (2021), kepuasan kerja adalah efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan, yaitu seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Menurut Maryatmi (2021), kepuasan kerja karyawan adalah tingkat perasaan positif dan negatif karyawan tentang pekerjaan mereka dan merupakan sikap atau respons emosional mereka terhadap pekerjaan sebagai hasil evaluasi pekerjaan dan pengalaman kerja mereka. Handoko (2020) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan tersebut terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami di lingkungan kerja.

Gibson (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap pengalaman kerja atau pekerjaan seseorang.” Pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kepuasan kerja merupakan emosi positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja sebagaimana diungkapkan oleh Kreitner (2020) adalah “efektivitas atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan.” Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya. Menurut Afandi (2020), terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*).
- 2) Perbedaan (*Discrepancies*).
- 3) Pencapaian nilai (*Value attainment*).
- 4) Keadilan (*Equity*).
- 5) Budaya organisasi (*Organization Culture*).

Menurut Agustini (2019), aspek-aspek kepuasan kerja karyawan antara lain:

- 1) Aspek Supervisi.
- 2) Aspek Rekan Kerja.
- 3) Aspek Upah atau Imbalan.
- 4) Aspek Pekerjaan.
- 5) Aspek Jenjang Karir.
- 6) Aspek Komunikasi.
- 7) Aspek Lingkungan Kerja.
- 8) Aspek Peraturan dan Kebijakan Perusahaan.

Menurut Afandi (2021), indikator-indikator kepuasan kerja meliputi antara lain:

- 1) Pekerjaan.
- 2) Upah.
- 3) Promosi.
- 4) Pengawas.
- 5) Rekan kerja.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang melibatkan penggunaan data numerik dalam pengumpulan, interpretasi, dan presentasi data. Metode pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan kuesioner tertutup dengan skala *Likert* lima tingkat untuk

memperoleh data kuantitatif terkait kompensasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Fortech Indotama Jakarta yang berjumlah 42 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh* (sensus), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan bantuan program *IBM SPSS Statistics* versi 30. Teknik analisis meliputi analisis regresi linier berganda dan analisis jalur (*path analysis*), yang didukung oleh uji asumsi klasik berupa uji normalitas, multikolinearitas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji *t* dan koefisien determinasi untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel yang diteliti.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Pengaruh Kompensasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) Terhadap Loyalitas Karyawan (Y)

Loyalitas karyawan merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberlangsungan dan kesuksesan suatu perusahaan. Dalam konteks ini, dua variabel yang sangat berpengaruh adalah kompensasi dan gaya kepemimpinan. Kompensasi (X1) yang adil dan memadai tidak hanya memberikan imbalan finansial kepada

karyawan, tetapi juga menciptakan rasa dihargai dan diakui. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai melalui sistem kompensasi yang transparan dan kompetitif, mereka cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Hal ini karena kompensasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi, yang pada gilirannya memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan organisasi. Di sisi lain, gaya kepemimpinan (X2) juga memainkan peran penting dalam membentuk loyalitas karyawan. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan adil cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif. Ketika pemimpin mampu mendengarkan masukan karyawan dan memberikan dukungan yang diperlukan, karyawan merasa lebih terlibat dan memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepercayaan dan komitmen karyawan, yang merupakan komponen penting dari loyalitas. Secara keseluruhan, baik kompensasi maupun gaya kepemimpinan saling berinteraksi untuk mempengaruhi loyalitas karyawan. Kombinasi dari kedua faktor ini dapat menciptakan budaya organisasi yang kuat, di mana karyawan merasa termotivasi untuk tetap setia dan berkontribusi pada tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan dan mengelola kedua aspek ini dengan baik untuk membangun loyalitas karyawan yang berkelanjutan.

Tabel 1. Hasil Koefisien Path I

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	7.918	4.313		1.836	.074
Kompensasi (X1)	.215	.102	.273	2.114	.041
Gaya Kepemimpinan (X2)	.252	.114	.280	2.211	.033
Kepuasan Kerja (Z)	.342	.127	.417	2.685	.011

Tabel 2. Hasil Model Summary Path I (X1 → Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.564a	.318	.301	3.82168

Tabel 3. Hasil Model Summary Path I (X2 → Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.562a	.315	.298	3.82786

Tabel 4. Hasil Model Summary Path I (Z → Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.738a	.544	.533	3.12240

Berdasarkan analisis yang dilakukan, terdapat beberapa temuan signifikan terkait pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap loyalitas karyawan.

Pengaruh Kompensasi (X1) terhadap Loyalitas Karyawan (Y)

Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa kompensasi (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y). Dengan koefisien path sebesar 0.273 dan nilai *t* hitung 2.114, yang lebih besar dari *t* tabel 1.682, serta probabilitas 0.041 (di bawah 0.05), dapat disimpulkan bahwa kompensasi berkontribusi positif terhadap loyalitas karyawan. Nilai Adjusted R Square sebesar 0.301 menunjukkan bahwa 30.1% dari variasi loyalitas karyawan dapat dijelaskan oleh kompensasi, sedangkan sisanya 69.9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y)

Demikian pula, gaya kepemimpinan (X2) juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y). Dengan koefisien path sebesar 0.280 dan nilai *t* hitung 2.211, yang juga lebih besar dari *t* tabel 1.682, serta probabilitas

0.033 (di bawah 0.05), maka gaya kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Nilai Adjusted R Square yang dihasilkan adalah 0.298, yang berarti 29.8% dari variasi loyalitas karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, sementara 70.2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Loyalitas Karyawan (Y)

Namun, berbeda dengan dua variabel sebelumnya, kepuasan kerja (Z) tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y). Koefisien path sebesar 0.417 dengan nilai *t* hitung 2.685, yang tidak lebih besar dari *t* tabel 1.682, dan probabilitas 0.011 (di atas 0.05), menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berkontribusi secara signifikan terhadap loyalitas karyawan. Meskipun nilai Adjusted R Square sebesar 0.533 menunjukkan bahwa 53.3% dari variasi loyalitas karyawan dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja, hal ini menunjukkan bahwa ada 44.7% faktor lain yang memengaruhi yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 5. Hasil Koefisien Path II

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.864	5.419		.159	.874
Kompensasi (X1)	.493	.101	.513	4.901	.000
Gaya Kepemimpinan (X2)	.536	.115	.490	4.674	.000

Tabel 6. Hasil Model Summary Path II (X1 → Z)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.591a	.349	.333	4.54500

Tabel 7. Hasil Model Summary Path II (X2 → Z)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.571a	.326	.309	4.62541

Berdasarkan analisis yang dilakukan, terdapat temuan signifikan terkait pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Kompensasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa kompensasi (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Z). Dengan koefisien path sebesar 0.513 dan nilai *t* hitung 4.901, yang lebih besar dari *t* tabel 1.682, serta probabilitas 0.000 (di bawah 0.05), dapat disimpulkan bahwa kompensasi berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai Adjusted R Square sebesar 0.333 menunjukkan bahwa 33.3% dari variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kompensasi, sedangkan sisanya 66.7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

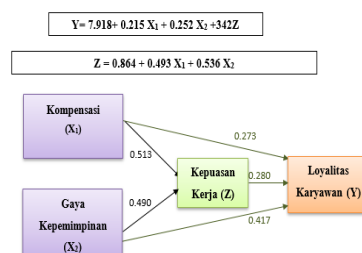
Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Demikian pula, gaya kepemimpinan (X2) juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z). Dengan koefisien path sebesar 0.490 dan nilai *t* hitung 4.674, yang lebih besar dari *t* tabel 1.682, serta probabilitas 0.000 (di bawah 0.05), maka gaya kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Nilai

Adjusted R Square yang dihasilkan adalah 0.309, yang berarti 30.9% dari variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, sementara 69.1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Persamaan Path

Dari hasil analisis koefisien path yang ditunjukkan dalam tabel, dapat dibuat persamaan path yang menggambarkan hubungan antara variabel-variabel tersebut. Persamaan ini akan membantu dalam memahami seberapa besar pengaruh masing-masing variabel terhadap kepuasan kerja karyawan.



Gambar 1. Analisis Jalur Path

Hasil dari pengolahan data pengaruh variabel independen terhadap variabel terikat dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 8. Perhitungan Pengaruh Variabel Langsung

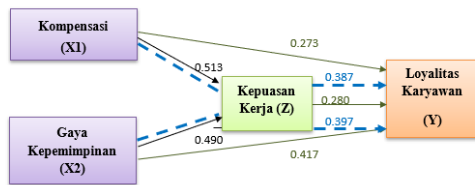
Variabel	Langsung	Total
X1	Ke Z = 0.513	0.513
X2	Ke Z = 0.490	0.490

- 1) Kompensasi (X1) berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,513.
- 2) Gaya Kepemimpinan (X2) berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,490.

Tabel 9. Perhitungan Pengaruh Variabel Tidak Langsung

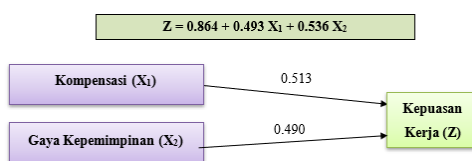
Variabel	Langsung	Tidak Langsung	Total
X1	Ke Y = 0.273	(0.273)(0.417) = 0.114	0.387
X2	Ke Y = 0.280	(0.280)(0.417) = 0.117	0.397
Z	Ke Y = 0.417		0.784

- 1) Kompensasi (X1) berpengaruh tidak langsung terhadap Loyalitas Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,114 dan pengaruh total sebesar 0,387, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening dalam memperkuat pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan.
- 2) Gaya Kepemimpinan (X2) berpengaruh tidak langsung terhadap Loyalitas Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,117 dan pengaruh total sebesar 0,397, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan.



Gambar 2. Analisis Jalur I (Path Analysis I)

- 1) Dari hasil perhitungan statistik variabel Kompensasi (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Y), dengan koefisien path sebesar 0,273, nilai t_{hitung} 2,114 > t_{tabel} 1,682, dan probabilitas 0,041 < 0,05.
- 2) Dari hasil perhitungan statistik variabel Gaya Kepemimpinan (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Y), dengan koefisien path sebesar 0,280, nilai t_{hitung} 2,211 > t_{tabel} 1,682, dan probabilitas 0,033 < 0,05.
- 3) Dari hasil perhitungan statistik variabel Kepuasan Kerja (Z) mempunyai pengaruh terhadap Loyalitas Karyawan (Y), dengan koefisien path sebesar 0,417, nilai t_{hitung} 2,685 dan probabilitas 0,011.



Gambar 3. Analisis Jalur II (Path Analysis II)

- 1) Hasil uji statistik menunjukkan bahwa kompensasi (X1) berpengaruh signifikan

terhadap kepuasan kerja (Z), dengan koefisien jalur sebesar 0,513, nilai t_{hitung} 4,901 > t_{tabel} 1,682, dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$.

- 2) Hasil uji statistik menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X2) juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z), dengan koefisien jalur sebesar 0,490, nilai t_{hitung} 4,674 > t_{tabel} 1,682, dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$.

Pembahasan

Berdasarkan perhitungan statistik, variabel Kompensasi (X1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Loyalitas Karyawan (Y), dengan nilai koefisien path tercatat sebesar 0.273, nilai t_{hitung} 2.114, dan t_{tabel} 1.682, sehingga $2.114 > 1.682$ dengan probabilitas $0.041 (0.041 < 0.05)$. Selain itu, variabel Gaya Kepemimpinan (X2) juga menunjukkan pengaruh signifikan dan positif terhadap Loyalitas Karyawan (Y), dengan koefisien path sebesar 0.280, nilai t_{hitung} 2.211, dan t_{tabel} 1.682, sehingga $2.211 > 1.682$ dengan probabilitas $0.033 (0.033 < 0.05)$. Selanjutnya, hasil uji statistik menunjukkan bahwa Kompensasi (X1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja (Z), dibuktikan dengan nilai koefisien path sebesar 0.513, nilai t_{hitung} 4.901, dan t_{tabel} 1.682, dengan $4.901 > 1.682$ dan probabilitas $0.000 (0.000 < 0.050)$. Gaya Kepemimpinan (X2) juga berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja (Z), ditunjukkan oleh koefisien path sebesar 0.490, nilai t_{hitung} 4.674, dan t_{tabel} 1.682, sehingga $4.674 > 1.682$ dengan probabilitas $0.000 (0.000 < 0.05)$. Namun, variabel Kepuasan Kerja (Z) tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap Loyalitas Karyawan (Y), terlihat dari nilai koefisien path sebesar 0.417, nilai t_{hitung} 2.685, dan t_{tabel} 1.682, di mana $2.685 < 1.682$ dengan probabilitas $0.011 (0.011 > 0.05)$. Hasil perhitungan juga menunjukkan bahwa Kompensasi (X1) memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Loyalitas Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z), dengan nilai koefisien jalur total sebesar 0.387. Pengaruh tidak langsung dihitung sebagai $0.273 \times 0.417 = 0.114$, dan pengaruh total sebagai $0.273 + 0.114 = 0.387$, yang menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memperkuat pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan.

Demikian pula, Gaya Kepemimpinan (X2) memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Loyalitas Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z), dengan nilai koefisien jalur total sebesar 0.397. Pengaruh tidak langsung dihitung sebagai $0.280 \times 0.417 = 0.117$, dan pengaruh total sebagai $0.280 + 0.117 = 0.397$, menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan.

Kesimpulan

Setelah diuraikan pada bab-bab sebelumnya mengenai pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening (Studi Kasus pada PT. Fortech Indotama Jakarta), dapat disimpulkan bahwa Kompensasi (X1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Loyalitas Karyawan (Y) dengan koefisien path sebesar 0.273, nilai t hitung 2.114 yang lebih besar dari t tabel 1.682, dan probabilitas 0.041 yang kurang dari 0.05. Selain itu, Gaya Kepemimpinan (X2) juga menunjukkan pengaruh signifikan dan positif terhadap Loyalitas Karyawan (Y) dengan koefisien path sebesar 0.280, nilai t hitung 2.211, dan probabilitas 0.033. Selanjutnya, Kompensasi (X1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan koefisien path sebesar 0.513 dan nilai t hitung 4.901, yang menunjukkan probabilitas 0.000. Gaya Kepemimpinan (X2) juga berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan koefisien path sebesar 0.490 dan nilai t hitung 4.674, dengan probabilitas 0.000. Meskipun Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Loyalitas Karyawan (Y) dengan koefisien path sebesar 0.417, nilai t hitung 2.685, dan probabilitas 0.011, hasil analisis menunjukkan bahwa Kompensasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) dengan pengaruh total sebesar 0.387. Demikian pula, Gaya Kepemimpinan (X2) juga berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) dengan pengaruh total sebesar 0.397.

Daftar Pustaka

- Afandi, P. (2018). Manajemen sumber daya manusia (Teori, konsep dan indikator). Riau: Zanafala Publishing, 3.
- Agussalim, H. R., & Maklassa, D. (2025). EFEKTIVITAS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN PADA PT TOYOTA KALIA CABANG COKROAMINOTO MAKASSAR. *Jurnal Bina Manajemen*, 14(1), 107-114. <https://doi.org/10.52859/jbm.v14i1.822>.
- Agustini, R. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Deepublish.
- Chaerudin, A., et al. (2020). *Sumber daya manusia: Pilar utama kegiatan operasional organisasi*. CV. Jejak.
- Dharmayasa, I. B. G., & Adyani, N. L. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia: Perspektif teori dan praktik*. Denpasar: Udayana University Press.
- Gibson. (2021). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi keempat). Erlangga.
- Handoko, T. H. (2020). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, S. P. M. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2020). *Perilaku organisasi* (Edisi 9, Buku 1). Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2020). Manajemen sumber daya manusia instansi. *Edisi XIV. Bandung: PT Remaja Rosdakarya*.

- Maryatmi, R. (2021). *Manajemen perilaku organisasi*. Deepublish.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Saydam, G. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Penerbit Gramedia.
- Setiana, A. R. (2022). Filsafat, keterampilan, dan sikap dalam gaya kepemimpinan. *Jurnal Ilmu Kepemimpinan*, 5(1), 5–14.
- Simamora, H. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN Yogyakarta.
- Sinambela, L. P., & Sinambela, S. (2021). *Manajemen kinerja: Pengelolaan, pengukuran dan implikasi kinerja*. Depok: Rajawali Pers.
- Siswanto. (2021). *Pengantar manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Widodo, S. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.