



Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

Yosha Anggita Shandy¹, Uju Suji'ah²

¹Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Cokroaminoto Yogyakarta, Kota Yogyakarta, DIY, Indonesia

²Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Cokroaminoto Yogyakarta, Kota Yogyakarta, DIY, Indonesia

Article History

Received : 03-May-2025
Revised : 24-July-2025
Accepted : 21-September-2025
Published : 01-October-2025

Keywords:

Leadership Style; Compensation; Employee Loyalty; Work Motivation

Corresponding author:

yoshaanggita@gmail.com
ujusuji@gmail.com

DOI:

<https://doi.org/10.61476/wfzgpx80>

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of leadership style and compensation on employee loyalty with work motivation as a moderating variable. The population of this study were all employees of the University of 'X' Yogyakarta. The sample size was 85 employee respondents. The sampling technique was probability sampling. The data collection method was questionnaires. Data testing was carried out using validity tests, reliability tests, classical assumption tests, multiple linear regression tests, coefficient of determination tests (adjusted R²), partial significance tests (t-test), simultaneous significance tests (F-test), and moderation tests (Moderated Regression Analysis). The results showed that: 1) Partial significance test: leadership style has a positive and significant effect on employee loyalty; compensation has a positive and significant effect on employee loyalty; work motivation has a positive and significant effect on employee loyalty; leadership style has a positive and significant effect on work motivation; compensation has a positive and significant effect on work motivation; 2). Simultaneous significance test: leadership style and compensation have a positive and significant effect on employee loyalty; leadership style and compensation have a positive and significant effect on work motivation; 3). Moderation test: work motivation does not strengthen leadership style on employee loyalty but acts as a predictor moderation; Work motivation does not strengthen compensation for employee loyalty but acts as a moderating predictor.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Universitas 'X' Yogyakarta. Jumlah sampel 85 responden karyawan. Teknik pengambilan sampel dengan probability sampling. Metode pengumpulan data dengan kuesioner. Pengujian data dengan uji

validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji regresi linear berganda, uji koefisien determinasi (*adjusted R²*), uji signifikansi parsial (uji t), uji signifikansi simultan (uji F), dan uji moderasi (*Moderated Regression Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Uji signifikansi parsial: gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan; kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan; motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan; gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; 2). Uji signifikansi simultan: gaya kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan; gaya kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; 3). Uji moderasi: motivasi kerja tidak memperkuat gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan namun berperan sebagai moderasi prediktor; motivasi kerja tidak memperkuat kompensasi terhadap loyalitas karyawan namun berperan sebagai moderasi prediktor.

©2025, Yosha Anggita Shandy, Uju Suji'ah
This is an open access article under CC BY-SA license



PENDAHULUAN

Mutu Sumber Daya Manusia (SDM) tidak hanya memengaruhi keberhasilan organisasi bisnis, tetapi juga lembaga pendidikan seperti Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Bukit *et al* (2017), menyatakan bahwa kesuksesan suatu organisasi, tidak semata-mata ditentukan oleh kekayaan sumber daya alam yang dimiliki, melainkan sangat dipengaruhi oleh mutu SDM yang bertugas dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengelolaan organisasi tersebut. Menurut Istiqomah *et al* (2024), MSDM merupakan serangkaian proses yang dilakukan oleh atasan untuk mengelola berbagai aspek yang berkaitan dengan karyawan. Oleh karena itu sebaiknya sumber daya manusia dikelola dengan baik, salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan memperhatikan gaya kepemimpinan, memberikan kompensasi yang sesuai, memberikan motivasi, dan membangun loyalitas.

Loyalitas karyawan terhadap organisasi berarti mereka bersedia mempertahankan pekerjaan mereka tanpa mengorbankan kepentingan pribadi (Silaen *et al* , 2021). Mochklas (2019), menjelaskan bahwa loyalitas karyawan terbentuk ketika mereka percaya pada tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menumbuhkan rasa loyalitas dan komitmen dalam diri setiap karyawan sebagai bagian dari organisasi.

Gaya kepemimpinan mencerminkan pola pikir dan pendekatan individu dalam memimpin. Setiap pemimpin perlu memiliki karakteristik kepemimpinan yang khas dan membedakannya dari orang lain, yang pada gilirannya memberikan manfaat bagi organisasi dan anggotanya (Erlangga, 2018). Kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan memerlukan gaya yang tepat agar fungsinya dapat diterima dengan baik oleh seluruh lapisan organisasi (Sundari *et al*, 2022).

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi (Bukit *et al*, 2017). Kompensasi yang memadai penting untuk menarik pelamar dan menjaga loyalitas karyawan, karena tingkat pembayaran yang kompetitif membantu perusahaan mempertahankan SDM. Sebaliknya, kompensasi yang rendah dapat menurunkan apresiasi karyawan dan memengaruhi loyalitas (Rumawas, 2018).

Motivasi kerja merupakan dorongan yang menumbuhkan semangat dalam bekerja, yang apabila tidak terpenuhi dapat menyebabkan pegawai atau karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai atau melebihi standar yang ditetapkan (Khaeruman *et al*, 2021). Hal ini sangat penting karena motivasi kerja berfungsi sebagai faktor yang mendukung perilaku manusia untuk bekerja dengan keras dan semangat demi mencapai hasil yang maksimal. Yuliani (2023), menjelaskan bahwa motivasi kerja berperan dalam mengoptimalkan kondisi pegawai, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, serta meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi pegawai.

Beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja dan loyalitas karyawan, antara lain penelitian Gusnella *et al* (2024), Tawaris *et al* (2022), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan secara positif berpengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan. Yuniasih (2022), Wulandari (2018), yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan karena karyawan yang merasa dihargai melalui imbalan yang sesuai cenderung lebih berkomitmen dan loyal terhadap organisasi. Ernas *et al* (2021), Yasmine *et al* (2024), yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan menunjukkan bahwa tingkat motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Habib *et al* (2024), Jannah *et al* (2021), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Anis (2022), Muhammad (2018), yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja. Januar (2024), Soedjatmoko *et al* (2024), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan. Nurdiana (2018), Shaleh *et al* (2023), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Amalia (2024), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui motivasi kerja. Muzaiyanah (2021), Mulia Sari (2023), yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui motivasi kerja.

Dalam suatu organisasi, gaya kepemimpinan menjadi faktor krusial yang dapat memengaruhi cara individu bekerja dan berinteraksi. Kepemimpinan bertindak dengan empati banyak diharapkan, karena kepemimpinan yang dilandasi empati menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan emosional dan kesejahteraan karyawan.

Salah satu untuk memenuhi kebutuhan emosional dan kesejahteraan karyawan adalah dengan pemberian kompensasi yang memadai. Kompensasi yang adil menciptakan budaya kerja yang kompetitif, memotivasi karyawan, dan loyalitas mereka terhadap pekerjaan. Loyalitas adalah kesetiaan seseorang kepada perusahaan. Salah satu indikator loyalitas karyawan semangat kerja. Kesetiaan tercermin dalam sikap semangat dan kebahagiaan saat melaksanakan tugas.

Demikian halnya dengan Universitas 'X' Yogyakarta, salah satu institusi Pendidikan Tinggi Swasta di Yogyakarta yang memberikan layanan Pendidikan. Sebagai lembaga yang memiliki peran penting dalam mencetak generasi unggul, PTS sangat memerlukan SDM berkualitas yang mampu mendukung kemajuan administratif maupun akademik. Dalam hal ini, peran karyawan, baik staff maupun dosen, sangat krusial dalam menciptakan lingkungan belajar yang inovatif dan produktif. Berdasarkan informasi yang diperoleh melalui wawancara, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan, seperti gaya kepemimpinan belum bertindak dengan empati, kompensasi yang diberikan masih dirasakan kurang memadai oleh sebagian karyawan, sehingga akan mengakibatkan kurangnya motivasi kerja, dan kurangnya totalitas dalam menjalankan tugas, yang pada akhirnya berdampak pada loyalitas, terutama dalam konteks komitmen terhadap pekerjaan. Kondisi ini menegaskan bahwa masih ada ketimpangan dalam pemberian kompensasi yang berdampak pada kesejahteraan karyawan, terutama yang berstatus non-struktural maupun karyawan lama dan baru. Diharapkan Universitas 'X' Yogyakarta mampu memperhatikan segala permasalahan terutama mengenai loyalitas berdasarkan gaya kepemimpinan dan kompensasi agar dapat meningkatkan motivasi kerja.

Dari penjelasan di atas maka, permasalahan yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah "apakah gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi?". Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi.

LANDASAN TEORI

A. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara seseorang mengarahkan, mempengaruhi, mendorong, dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk melakukan sesuatu secara sukarela dan sadar diri (Hasnawati *et al*, 2021). Menurut Sutikno (2018), faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, yaitu keahlian dan pengetahuan, jenis pekerjaan atau lembaga, sifat-sifat kepribadian pemimpin, dan sifat-sifat kepribadian pengikut. Sedangkan cara mengukur gaya kepemimpinan dengan mengidentifikasi sejauh mana pemimpin mampu memahami dirinya, menetapkan dan mencapai tujuan, mengelola keuangan, memengaruhi orang lain secara efektif, serta menjaga stabilitas energi fisik dan emosional dalam tim (Prayudi *et al*, 2022). Menurut Sundari *et al* (2022), indikator

gaya kepemimpinan terdiri dari: bertindak dengan empati, manajemen krisis, manajemen perubahan, merangkul perbedaan, dan *people management*. Sedangkan indikator dalam penelitian ini adalah teladan pemimpin, penghargaan terhadap ide, kepercayaan, kepedulian, apresiasi, dukungan, dan solusi.

B. Kompensasi

Kompensasi adalah suatu bentuk imbalan atau pembayaran yang diberikan kepada seseorang sebagai imbalan atas jasa yang diberikan (Suwanda 2024). Menurut Sabrina (2021), faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal terdiri dari produktivitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman, serta jenis dan sifat pekerjaan. Sedangkan faktor eksternal terdiri dari penawaran dan permintaan kerja, biaya hidup besar, dan kebijaksanaan pemerintah. Sedangkan cara mengukur kompensasi dengan menilai keadilan internal dan eksternal, hubungan dengan kinerja, serta kepuasan dan retensi karyawan. Alat ukurnya mencakup evaluasi jabatan, survei pasar kerja, dan analisis struktur upah (Firdaus *et al.*, 2022). Menurut Raymond *et al* (2023), indikator kompensasi terdiri dari upah dan gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas. Sedangkan indikator dalam penelitian ini adalah gaji, kepuasan, kebutuhan, fasilitas, kenyamanan, dan insentif.

C. Motivasi Kerja

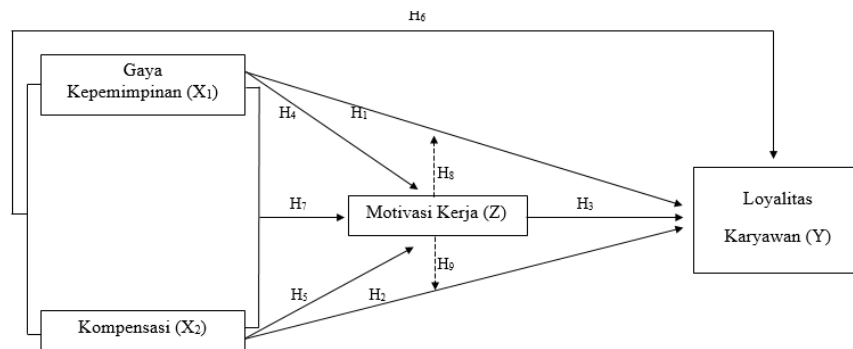
Motivasi adalah suatu situasi yang mendorong atau mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar (Ikhwan, 2024). Menurut Uno (2023), motivasi kerja dapat diukur lewat kuesioner skala Likert yang menilai dimensi motivasi. Indikator motivasi kerja menurut W. Enny (2019), meliputi keinginan memenuhi kebutuhan dasar, dorongan memiliki aset, keinginan mendapatkan penghargaan dan pengakuan, lingkungan kerja yang mendukung, kompensasi memadai, serta jaminan pekerjaan yang memberikan rasa aman dan stabilitas bagi karyawan. Sedangkan indikator dalam penelitian ini adalah gaji, pengakuan, pelibatan, pengembangan, peluang, konsistensi aturan, dan hubungan dengan atasan.

D. Loyalitas Karyawan

Menurut Silaen *et al* (2021), loyalitas karyawan adalah kesediaan karyawan untuk menyelesaikan tugas perusahaan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai sepenuhnya. Madiistriyatno *et al* (2024), menjelaskan faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan meliputi komunikasi efektif, hubungan yang kuat antar karyawan dan atasan, pengembangan dan pelatihan, penghargaan dan pengakuan, lingkungan kerja positif, serta kesempatan partisipasi dalam inisiatif perusahaan. Loyalitas karyawan dapat diukur melalui survei atau kuesioner yang mengevaluasi aspek komunikasi efektif, penghargaan dan pengakuan, kesempatan pengembangan dan pelatihan, lingkungan kerja positif, serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan proyek strategis (Madiistriyatno *et al.*, 2024). Indikator Loyalitas karyawan menurut Harras *et al* (2020), adalah kepatuhan,

semangat kerja, kinerja, keterlibatan. Sedangkan indikator dalam penelitian ini adalah ketaatan, ketepatan kerja, kepuasan, hubungan sosial, pengabdian, dan kepatuhan terhadap SOP.

E. Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Berpikir

F. Pengembangan Hipotesis

Gaya kepemimpinan yang memberikan arahan jelas, memperhatikan kebutuhan karyawan, dan menghargai pencapaian mereka cenderung membangun loyalitas yang lebih tinggi dari karyawan terhadap perusahaan (Oktaviani, 2024). Hal tersebut sejalan dengan penelitian Gusnella *et al* (2024), yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H₁: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

Kompensasi yang tinggi akan meningkatkan loyalitas karyawan, sementara kompensasi yang rendah dapat menurunkan loyalitas mereka (Fitri *et al*, 2023). Hal tersebut sejalan dengan penelitian Yuniasih (2022), yang mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H₂: Kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

Motivasi kerja yang kuat mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen, bertanggung jawab, dan setia pada perusahaan, sehingga memperkuat loyalitas mereka Widnyasari *et al* (2023). Hal tersebut sejalan dengan penelitian Yasmine *et al* (2024), yang mengatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H₃: Motivasi kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

Menurut Herliana *et al* (2023), pemimpin yang memahami kebutuhan karyawan, memberikan arahan jelas, menunjukkan empati, dan mengapresiasi kinerja menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Habib *et al* (2024), yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

H₄: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Semakin baik kompensasi yang diberikan perusahaan, semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih giat *et al*, 2017). Hal tersebut sejalan dengan penelitian Anis (2022), yang mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah:

H₅: Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Gaya kepemimpinan yang efektif, bersama dengan kompensasi yang sesuai, dapat meningkatkan loyalitas karyawan (Azizi *et al*, 2023). Hal tersebut sejalan dengan penelitian Soedjatmoko *et al* (2024), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis keenam dalam penelitian ini adalah:

H₆: Gaya Kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

Menurut Jaylani *et al* (2024), jika gaya kepemimpinan yang diterapkan dan pemberian kompensasi sesuai, maka motivasi pegawai akan meningkat dan sebaliknya, jika gaya kepemimpinan dan kompensasi tidak sesuai, motivasi pegawai akan menurun. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Shaleh *et al* (2023), yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan mempengaruhi motivasi kerja. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis ketujuh dalam penelitian ini adalah:

H₇: Gaya Kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Lavinia (2018), menjelaskan bahwa motivasi adalah faktor kunci dalam hubungan antara kompensasi dan loyalitas dimana keterkaitan kompensasi dan loyalitas karyawan dipengaruhi oleh variabel motivasi kerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Amalia (2024), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai perantara hubungan antara gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis kedelapan dalam penelitian ini adalah:

H₈: Motivasi Kerja memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan.

Motivasi kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Legona *et al* (2024), menjelaskan bahwa motivasi kerja tidak hanya memengaruhi loyalitas karyawan secara langsung namun dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Mulia Sari (2023), yang mengatakan bahwa motivasi kerja berperan sebagai perantara hubungan antara kompensasi dan loyalitas karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis kesembilan dalam penelitian ini adalah:

H₉: Motivasi Kerja memperkuat pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survei. Objek penelitian meliputi variabel independen, variabel dependen dan variabel moderating, adapun

subjeknya adalah karyawan Universitas 'X' Yogyakarta. Jumlah sampel 85 karyawan. Pengambilan sampel dengan teknik *probability sampling*. Data primer yang digunakan dari hasil pengisian angket responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari buku-buku online (*e-book*), *library research*, perpustakaan, dan data-data perusahaan yang diteliti. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner (angket) dengan skala likert; Variabel penelitian terdiri dari gaya kepemimpinan, dan kompensasi, motivasi kerja, dan loyalitas karyawan. Teknik pengujian instrumen dengan uji validitas, uji reliabilitas dan uji asumsi klasik. Teknis analisis data dengan uji regresi linear berganda dan uji koefisien determinasi (*Adjusted R²*). Uji hipotesis dengan uji signifikansi parsial (uji T), uji signifikansi simultan (uji F), dan uji selisih moderasi (*Moderated Regression Analysis*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Universitas 'X' Yogyakarta yang berjumlah 85 orang. Mayoritas karyawan **berusia** 20–30 tahun sebanyak 32 orang (38 persen); Mayoritas karyawan **berjenis kelamin** perempuan sebanyak 44 orang (52 persen); Lama bekerja didominasi, karyawan bekerja 1–5 tahun sebanyak 60 orang (71 persen); mayoritas karyawan **berpendidikan** S2 sebanyak 29 orang (34 persen); **Jabatan** karyawan didominasi dosen sebanyak 38 orang (45 persen); **Jarak rumah-kantor** didominasi karyawan berjarak 1–10 km sebanyak 45 orang (53 persen).

B. Hasil Pengukuran Variabel

Hasil penilaian karyawan terhadap variabel penelitian menunjukkan bahwa: persepsi terhadap **gaya kepemimpinan** mayoritas memilih setuju dengan nilai rata rata sebesar 54 persen. Nilai rata-rata tertinggi jawaban pada pernyataan "Pemimpin menghargai ide dari karyawan" sebesar 65 persen, sedangkan nilai rata-rata ter rendah jawaban pada pernyataan " Pemimpin memberi apresiasi jika saya berprestasi" sebesar 36 persen; Persepsi terhadap **kompensasi** mayoritas memilih setuju dengan nilai rata rata sebesar 36 persen. Nilai rata-rata tertinggi jawaban pada pernyataan " Saya mendapatkan ruang kerja yang nyaman" sebesar 68 persen, sedangkan nilai rata-rata ter rendah jawaban pada pernyataan " Gaji yang diterima sudah sesuai dengan UMP yang telah diatur pemerintah" sebesar 13 persen; Persepsi terhadap **motivasi kerja** mayoritas memilih setuju dengan nilai rata rata sebesar 45 persen. Nilai rata-rata tertinggi jawaban pada pernyataan "Pemberian gaji yang sesuai akan meningkatkan motivasi saya dalam bekerja" sebesar 66 persen, sedangkan nilai rata-rata ter rendah jawaban pada pernyataan "Bekerja di Universitas 'X' Yogyakarta dapat menjamin kehidupan saya di hari tua" sebesar 14 persen; Persepsi terhadap **loyalitas karyawan** mayoritas memilih setuju dengan nilai rata rata sebesar 59 persen. Nilai rata-rata tertinggi jawaban pada pernyataan "Saya akan taat pada peraturan yang telah ditetapkan" sebesar 66 persen, sedangkan nilai rata-rata ter rendah jawaban pada

pernyataan “Saya puas menjadi karyawan” sebesar 36 persen.

C. Hasil Pengujian Instrumen

Hasil uji validitas pada variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja dan loyalitas karyawan, seluruh item pernyataan dalam instrumen penelitian dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,361).

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item	Kriteria	Cronbach Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	10	0.70	0.915	Reliabel
Kompensasi	10	0.70	0.840	Reliabel
Motivasi Kerja	10	0.70	0.821	Reliabel
Loyalitas Karyawan	10	0.70	0.918	Reliabel

Sumber: data primer diolah, 2025

Pada uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa Cronbach Alpha seluruh variabel independen, variabel dependen, dan variabel moderasi memiliki nilai yang lebih besar dari 0,70, yaitu variabel gaya kepemimpinan $0,915 > 0,70$, kompensasi $0,840 > 0,70$, motivasi kerja $0,821 > 0,70$, dan loyalitas karyawan $0,918 > 0,70$. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pernyataan pada setiap variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel.

D. Hasil Pengujian Asumsi Klasik

Hasil uji normalitas menunjukkan data berdistribusi normal karena nilai Sig. untuk persamaan Y dan $Z = > 0,05$. Uji heteroskedastisitas menunjukkan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas karena semua nilai Sig. $> 0,05$. Uji multikolinearitas menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas karena seluruh nilai VIF < 10 .

E. Hasil Analisis Data

1. Uji Regresi Linear Berganda

Tabel 2. Hasil Uji Regresi Linear Berganda/Y (persamaan 1)

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Std. Error			
(Constant)	18.048	3.272		5.515	0.001
Gaya Kepemimpinan	0,548	0,071	0,647	7.670	0,001
Kompensasi	0,037	0,064	0,048	0.570	0,570

a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan

Sumber: data primer diolah, 2025

Dari hasil pengujian diatas didapat persamaan: $Y = 18,048 + 0,548X_1 + 0,037X_2$. Dari persamaan tersebut dapat diartikan bahwa koefisien regresi pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,548 (positif) menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 satuan pada gaya kepemimpinan akan meningkatkan loyalitas karyawan sebesar 0,548 dengan asumsi variabel lain tetap; Sedangkan nilai koefisien regresi pada variabel kompensasi 0,037 (positif) menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 satuan pada kompensasi akan meningkatkan loyalitas karyawan sebesar 0,037 dengan asumsi

variabel lain tetap.

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linear Berganda/Z (persamaan 2)

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
(Constant)	9.273	3.684		2.517	0,014
Gaya Kepemimpinan	0,299	0,080	0,309	3.716	0,001
Kompensasi	0,480	0,073	0,550	6.624	0,001

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja
Sumber: data primer diolah, 2025

Dari hasil pengujian diatas didapat persamaan: $Z = 9,273 + 0,299X_1 + 0,480X_2$. Dari persamaan tersebut dapat diartikan bahwa koefisien regresi pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,299 (positif) menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 satuan pada gaya kepemimpinan akan meningkatkan loyalitas karyawan sebesar 0,299 dengan asumsi variabel lain tetap; Sedangkan nilai koefisien regresi pada variabel kompensasi 0,480 (positif) menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 satuan pada kompensasi akan meningkatkan motivasi kerja sebesar 0,480 dengan asumsi variabel lain tetap.

2. Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R²*)

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R²*)/Y (Persamaan 1)

Model Summary ^b			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.832a	.429	.415	3.571

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Kompensasi
b. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan
Sumber: data primer diolah, 2025

Dari hasil diatas, menunjukkan hasil *Adjusted R²* sebesar 0,415 (41,5 persen). Hal ini menunjukkan bahwa 41,5 persen loyalitas kerja karyawan dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi. Sedangkan sisanya sebesar 0,585 (58,5 persen) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti dalam penelitian ini.

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R²*)/Z (Persamaan 2)

Model Summary ^b			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.668a	.446	.433	4.020

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Gaya Kepemimpinan
b. Dependent Variable: Motivasi Kerja
Sumber: data primer diolah, 2025

Dari hasil diatas, menunjukkan hasil *Adjusted R²* sebesar 0,433 (43,3 persen). Hal ini menunjukkan bahwa 43,3 persen motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi. Sedangkan sisanya sebesar 0,567 (56,7 persen) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti dalam penelitian ini.

3. Uji Signifikansi Parsial (Uji T)

Tabel 6. Hasil Uji Parsial/Y (persamaan 1)

Variabel	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig.
Gaya Kepemimpinan	7,670	1,988	0,001
Kompensasi	0,570	1,988	0,570
Motivasi Kerja	8,005	1,988	0,001

a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan

Sumber: data primer diolah, 2025

H₁ : Berdasarkan hasil perhitungan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ adalah $7,670 > 1,988$, nilai Sig. $0,001 < 0,05$. Maka H₁ diterima dan H₀ ditolak. Kesimpulannya gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

H₂ : Berdasarkan hasil perhitungan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ adalah $0,570 < 1,998$, nilai Sig. $0,570 > 0,05$. Maka H₁ ditolak dan H₀ diterima. Kesimpulannya kompensasi tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

H₃ : Berdasarkan hasil perhitungan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ adalah $8,005 > 1,988$, nilai Sig. $0,001 < 0,05$. Maka H₁ diterima dan H₀ ditolak. Kesimpulannya motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Tabel 7. Hasil Uji Parsial/Z (persamaan 2)

Variabel	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig.
Gaya Kepemimpinan	3,716	1,988	0,001
Kompensasi	6,624	1,988	0,001

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber: data primer diolah, 2025

H₄ : Berdasarkan hasil perhitungan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ adalah $3,716 > 1,988$, nilai Sig. $0,001 < 0,05$. Maka H₁ diterima dan H₀ ditolak. Kesimpulannya gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

H₅ : Berdasarkan hasil perhitungan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ adalah $6,624 > 1,988$, nilai Sig. $0,001 < 0,05$. Maka H₁ diterima dan H₀ ditolak. Kesimpulannya motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

4. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Tabel 8. Hasil Uji Simultan/Y (persamaan 1)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	786.220	2	393.110	30.832	<,001 ^b
	Residual	1045.515	82	12.750		
	Total	1831.735	84			

a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kompensasi, Gaya Kepemimpinan

Sumber: data primer diolah, 2025

H₆ : Berdasarkan hasil perhitungan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ adalah $30,832 > 3,11$, nilai Sig.

0,001<0,05. Maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Kesimpulannya gaya kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Tabel 9. Hasil Uji Simultan/Z (persamaan 2)

		ANOVA ^a				
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1067.939	2	533.970	33.044	<,001 ^b
	Residual	1325.083	82	16.160		
	Total	2393.022	84			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. Predictors: (Constant), Kompensasi, Gaya Kepemimpinan

Sumber: data primer diolah

H_7 : Berdasarkan hasil perhitungan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ adalah $33,004 > 3,11$, nilai Sig. 0,001<0,05. Maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Kesimpulannya gaya kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

5. Uji Moderasi (*Moderated Regression Analysis*)

Tabel 10. Hasil Uji Moderated Regression Analysis (MRA)

Model	Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Tolerance
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	12.603	2.541			4.960	<,001	
Gaya Kepemimpinan	.382	.070	.451		5.490	<,001	.574
Kompensasi	-.244	.062	-.320		-3.942	<,001	.588
Motivasi Kerja	.573	.084	.655		6.826	<,001	.421
X1*Z	6.963E-5	.000	.051		.637	.526	.608
X2*Z	2.373E-5	.000	.021		.293	.770	.755

a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan

Sumber: data primer diolah, 2025

H_8 : Berdasarkan hasil perhitungan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ adalah $0,637 < 1,988$, nilai Sig.

$0,526 > 0,05$. Maka H_1 ditolak dan H_0 diterima. Kesimpulannya motivasi kerja tidak dapat memperkuat gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan.

H_9 : Berdasarkan hasil perhitungan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ adalah $0,293 < 1,988$, nilai Sig. $0,770 > 0,05$. Maka H_1 ditolak dan H_0 diterima. Kesimpulannya motivasi kerja tidak dapat memperkuat gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan.

Pada tabel hasil uji moderasi, variabel motivasi kerja memiliki nilai signifikansi < 0,001 yang menunjukkan pengaruh langsung signifikan terhadap loyalitas karyawan yang berarti meskipun tidak berperan sebagai moderator, variabel motivasi kerja tetap berperan sebagai moderasi prediktor.

PEMBAHASAN

A. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan

Hipotesis pertama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Tawaris *et al* (2022), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sebaliknya penelitian ini tidak sejalan dengan Maspuatun *et al* (2022), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan; Hasil penilaian responden terhadap variabel penelitian menunjukkan bahwa persepsi terhadap gaya kepemimpinan mayoritas memilih setuju dengan nilai rata-rata sebesar 52persen. Hal ini menunjukkan kategori baik. Artinya gaya kepemimpinan yang baik mampu mendorong kerja sama, membangun kepercayaan, dan meningkatkan keterlibatan karyawan sehingga akhirnya meningkatkan loyalitas mereka terhadap organisasi (Prasinta *et al*, 2023). Semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas karyawan yang tercipta dalam suatu organisasi.

B. Pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan

Hipotesis kedua menunjukkan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Wulandari (2018), yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sebaliknya penelitian ini tidak sejalan dengan Pramudita (2024), yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan; Hasil penilaian responden terhadap variabel penelitian menunjukkan bahwa persepsi terhadap kompensasi mayoritas memilih setuju dengan nilai rata-rata sebesar 36persen. Hal ini menunjukkan kategori baik. Artinya bahwa kompensasi yang baik dapat mengurangi turnover dan mempertahankan talenta terbaik, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas karyawan (Septiani *et al*, 2024) . Sistem kompensasi yang adil dan sesuai mampu menjadi salah satu faktor kunci dalam membangun loyalitas jangka panjang karyawan terhadap organisasi.

C. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Hipotesis ketiga menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Ernas *et al* (2021), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sebaliknya penelitian ini tidak sejalan dengan Zein *et al* (2023), yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan; Hasil penilaian responden terhadap variabel penelitian menunjukkan bahwa persepsi terhadap motivasi kerja mayoritas memilih setuju dengan nilai rata-rata sebesar 41persen. Hal ini menunjukkan kategori tinggi. Artinya bahwa motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan bekerja optimal dan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga memperkuat loyalitas mereka terhadap organisasi (Ummah *et al*, 2020). Semakin tinggi tingkat motivasi kerja karyawan, maka

semakin besar pula kemungkinan mereka untuk tetap setia dan berkomitmen terhadap organisasi.

D. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hipotesis keempat menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan Jannah *et al* (2021), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Sebaliknya penelitian ini tidak sejalan dengan Fitri *et al* (2023), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja; Temuan ini memberikan gambaran bahwa gaya kepemimpinan dapat berkontribusi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh keterampilan teknis atau gaya kepemimpinan yang ia terapkan tetapi juga oleh kemampuannya dalam memotivasi bawahannya untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi (Dirhamsyah, 2021).

E. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Hipotesis kelima menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan Muhammad (2018), yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Sebaliknya penelitian ini tidak sejalan dengan Supriyono (2021), yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja; Temuan ini memberikan gambaran bahwa kompensasi dapat berkontribusi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Kompensasi yang diberikan secara adil, mencakup gaji yang kompetitif, insentif, dan program kesejahteraan, dapat meningkatkan motivasi karena karyawan merasa dihargai atas kontribusi dan prestasinya (Madiistriyanto *et al*, 2024).

F. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan

Hipotesis keenam menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan Januar (2024), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; Hasil penilaian responden terhadap variabel penelitian menunjukkan bahwa persepsi terhadap loyalitas karyawan mayoritas memilih setuju dengan nilai rata-rata sebesar 59persen. Hal ini menunjukkan kategori tinggi. Artinya, bahwa loyalitas karyawan yang tinggi cenderung menjadikan karyawan memiliki sikap kerja positif, seperti mampu bekerja sama, memiliki rasa tanggung jawab, menjalin hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan, serta menunjukkan kesukaan terhadap pekerjaannya (Sry Rosita *et al*, 2024). Dengan demikian, loyalitas yang tinggi menjadi fondasi penting bagi stabilitas dan kemajuan organisasi dalam jangka panjang.

G. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan Shaleh *et al* (2023), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; Temuan ini memberikan gambaran bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi dapat berkontribusi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Gaya kepemimpinan berperan penting dalam mendorong motivasi dengan memastikan setiap individu mampu menjalankan tugas secara optimal melalui arahan serta dukungan yang diberikan oleh pimpinan (Badu *et al*, 2018). Pemimpin yang mampu menciptakan hubungan kerja yang sehat dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan bawahannya cenderung lebih berhasil dalam membangkitkan semangat kerja. Di sisi lain, menurut Septiani *et al* (2024), kompensasi yang diberikan secara adil juga dapat meningkatkan motivasi kerja. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi mereka diakui dan dihargai, mereka akan lebih terdorong untuk memberikan kinerja terbaik. Dengan demikian, kombinasi antara kepemimpinan yang efektif dan kompensasi yang adil tidak hanya mampu meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga dapat memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi.

H. Motivasi Kerja Memperkuat Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan

Hipotesis kedelapan menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan Amalia (2024), yang menyatakan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui motivasi kerja. Sebaliknya penelitian ini tidak sejalan dengan Legona *et al* (2024), yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui motivasi kerja; Temuan ini memberikan gambaran bahwa tidak semua gaya kepemimpinan mampu berdampak pada loyalitas melalui motivasi kerja; Hasil uji *Moderated Regression Analysis* menunjukkan bahwa motivasi kerja tetap memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap loyalitas karyawan, namun tidak berperan sebagai variabel moderator; Berdasarkan hasil tersebut, motivasi kerja dapat dikategorikan sebagai moderasi prediktor, yakni variabel yang tidak memperkuat hubungan dua variabel lain, tetapi tetap memiliki kontribusi langsung terhadap variabel dependen (Rahadi *et al*, 2021); Badu *et al* (2018), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang memberikan ruang dan mengikutsertakan anggota dalam pengambilan keputusan lebih efektif dalam membangun motivasi kerja yang kemudian berdampak pada loyalitas karyawan. Dengan demikian, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak mencerminkan pendekatan tersebut, maka motivasi kerja tidak terbentuk melalui kepemimpinan, sehingga tidak memperkuat pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan.

I. Motivasi Kerja Memperkuat Pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan

Hipotesis kesembilan menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memperkuat pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan Mulia Sari *et al* (2023), yang menyatakan kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui motivasi kerja; Temuan ini memberikan gambaran bahwa tidak semua kompensasi mampu berdampak pada loyalitas melalui motivasi kerja; Hasil uji *Moderated Regression Analysis* menunjukkan bahwa motivasi kerja tetap memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap loyalitas karyawan, namun tidak berperan sebagai variabel moderator. Berdasarkan hasil tersebut, motivasi kerja dapat dikategorikan sebagai moderasi prediktor, yakni variabel yang tidak memperkuat hubungan dua variabel lain, tetapi tetap memiliki kontribusi langsung terhadap variabel dependen (Rahadi *et al*, 2021); Menurut Pranogyo *et al* (2021), karyawan dapat merasa kurang termotivasi jika kompensasi tidak disertai dengan faktor motivator seperti pengembangan karier, pengakuan, dan tanggung jawab. Motivasi kerja lebih cenderung tumbuh melalui pengalaman kerja yang bermakna dan dukungan *non-finansial* yang mendorong keterlibatan emosional karyawan. Lebih lanjut Pranogyo *et al*, menyatakan bahwa apabila kompensasi hanya berfungsi sebagai pemenuh kewajiban dasar tanpa memperhatikan kebutuhan psikologis dan perkembangan individu, maka motivasi kerja tidak terbentuk dari kompensasi, sehingga tidak memperkuat pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan tidak cukup dibangun hanya melalui kompensasi, melainkan membutuhkan dorongan motivasi yang lebih mendalam.

SIMPULAN DAN SARAN

Gaya kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y); Kompensasi (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y); Motivasi kerja (Z) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y); Gaya kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Z); Kompensasi (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Z); Gaya kepemimpinan (X1) dan kompensasi (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y); Gaya kepemimpinan (X1) dan kompensasi (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Z); Motivasi kerja (Z) tidak memperkuat gaya kepemimpinan (X1) terhadap loyalitas karyawan (Y) namun berperan sebagai moderasi prediktor; Motivasi kerja tidak memperkuat kompensasi (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y) namun berperan sebagai moderasi prediktor; Persamaan regresi linear berganda, $Y = 18,048 + 0,548X_1 + 0,037X_2$; hasil Adjusted R², sebesar 0,415 atau 41,5 persen, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X1) dan kompensasi (X2) berpengaruh terhadap loyalitas karyawan (Y) sebesar 41,5 persen sedangkan sisanya 58,5 persen dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini; Persamaan regresi linear berganda, $Z = 9,273 + 0,299X_1 + 0,480X_2$; hasil Adjusted R², sebesar 0,433 atau 43,3 persen, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X1)

dan kompensasi (X2) berpengaruh terhadap loyalitas (Y) sebesar 43,3 persen sedangkan sisanya 56,7 persen dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, P. R., & Chasanah, U. (2024). Pengaruh Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan dengan Motivasi kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Mahasiswa*, 2(3). <http://www.jurnal.stieww.ac.id/index.php/jurima/article/view/974>
- Anis, S. M. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 5(1). <https://jurnal.uniraya.ac.id/index.php/jim/article/view/576>
- Azizi, A. W., & Mahargiono, P. B. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *Ilmu Dan Riset Manajemen*, 10(19), 1-18. <https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/5324>
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia. Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Gorontalo: Zahr Publishing.
- Erlangga, H. (2018). *Kepemimpinan*. Bandung: FISIP UNPAS Press.
- Ernas, I., Salim, M. A., & Priyono, A. A. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan. *E – Jurnal Riset Manajemen*, 10(1). <http://repository.unisma.ac.id/handle/123456789/2808>
- Firdaus, V., & Oetarjo, M. (2022). *Manajemen Kompensasi*. UMSIDA Press Redaksi.
- Fitri, D. D., Marsofiyati, M., & Wahono, P. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 4(4). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v4i4.258> 2721-2246
- Gusnella, B., Zaki, H., & Setianingsih, R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT Indomarco Prismatama Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 3(1), 278-289.
- Habib, F., Dermawan, M. M., & Maidiana. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja. *Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, 2(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.59059/jupiekes.v2i1.887>
- Harras, H., Sugiarti, E., & Wahyudi. (2020). *Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Mahasiswa*. Tangerang Selatan: Unpam Press.
- Hasnawati, Sapiri, M., & Ruslan, M. (2021). *Gaya Kepemimpinan dan Peningkatan Kinerja*. Makassar: Pusaka Almaida.
- Herliana, Rasjid, H., Monoarfa, V., & Abdussamad, Z. K. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 6(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.37479/jimb.v6i3.23285>
- Ikhwan. (2024). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Lembaga Pembangunan Masyarakat Indonesia.
- Istiqomah, H., & Suji'ah, U. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Produktivitas Kerja dengan Variabel Moderating Kepuasan Kerja. *Journal of Economics, Business, Accounting and Management*, 2(2), 206-224. <https://doi.org/10.61476/h5fhhbk60>

- Jannah, N. A., Sazly, S., & Kartawijaya, F. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.31294/jab.v1i1.299>
- Januar, S. (2024). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di PT Diansurya Global. *ECo-Sync: Economy Synchronization*, 1(2). <https://jurnal.kdi.or.id/index.php/es/article/view/1148>
- Jaylani, M. A. K., Salmah, N. N. A., & Damayanti, R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pada Balai Pengelola Kereta Api Ringan Sumatera Selatan. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 21(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.31851/jmwe.v21i2.12780>
- Khaeruman, Marnisah, L., Idrus, S., Irawati, L., Farradia, Y., Erwantiningsih, E., ... Ismawati. (2021). *Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia Konsep & Studi Kasus. Bookchapter*. CV. AA. RIZKY.
- Lavinia, D. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Agora*, 6(1), https://publication.ppsi.petra.ac.id/index.php/manajemen_bisnis/article/view/6484
- Legona, R. B., & Effendi, M. S. (2024). Determinan Loyalitas Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja. *Ikraith-Ekonomika*, 7(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v7i1>
- Madiistriyatno, H., & Tunnufus, Z. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Tangerang Selatan: Indigo Media*.
- Mochklas, M. (2019). *Perilaku Organisasi*. Surabaya: CV, AA Rizky.
- Mubarog, R. A., & Zulkarnaen, W. (2017). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi)*, 1(3).
- Muhammad, A. (2018). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Di Pt Hamatetsu Indonesia. *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 1(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.35706/value.v3i1.1539>
- Mulia Sari, A., & Andri, S. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Finansial Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Motivasi Kerja variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(10). <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.7983336>.
- Muzaiyanah, S. (2021). Pengaruh Kompensasi Unlimited terhadap Loyalitas dengan Motivasi dan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2). <https://riset.unisma.ac.id/index.php/jimmu/article/view/12272/9522>
- Nurdiana, E. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi Karyawan CV Syntax Computama Cirebon. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 3(3). <https://jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/syntax-literate/article/view/348>
- Oktaviani, E., Utomo, F. C., & Setiorini, A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur di Bekasi. *PANDITA: Interdisciplinary Journal of Public Affairs*, 7(1), 137-149. <https://doi.org/https://doi.org/10.61332/ijpa.v7i1.123>
- Pramudita, N. S. A. (2024). The Influence Of Compensation And Workload On Employee Loyalty. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.37385/msej.v5i1.3945>
- Pranogyo, A. B., Ramaditya, M., & Sumampouw, W. J. (2021). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.

- Prayudi, A., Sari, W. P., & Anidya, D. A. (2022). *Kepemimpinan-Ahmad-Prayudi*. Sumatera: UMA Press.
- Rahadi, D. R., & Farid, M. (2021). *Analisis Variabel Moderating*. Tasikmalaya.
- Rahardjo, D. A. S. (2022). *Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Mandar Maju. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.
- Raymond. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Padang: CV Gita Lentera.
- Rumawas, W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Manado: Unsrat Press.
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UMSU Press.
- Septiani, S., Senoaji, F., Maghfirah, N., Martha, D., Agustina, A., Solihat, I., Solihin, I. (2024). *Manajemen Kompensasi*. Banten: PT Sada Kurnia Pustaka.
- Shaleh, I., Subhan, M. N., & Ardianto, Y. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Holland Bakery Depok. *Jimp*, 3(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.35814/jimp.v3i2.5580>
- Silaen, N. R. (2021). *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Soedjatmoko, Sarmin, & Saraswati, R. U. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(7). <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i7.3093>
- Sundari, Rozi, & Syaikhudin. (2022). *Kepemimpinan*. Academia Publication.
- Sutikno, S. (2018). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Mataram: Holistica.
- Suwanda. (2024). *Analisis Kebijakan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV. Putra Media Nusantara.
- Tawaris, Pio, & Tatimu. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas. *Productivity*, 3(5), 452457. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/44955>
- Uno, H. B. (2023). *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Bumi Aksara.
- W Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.
- Widnyasari, N. W. D., & Surya, I. B. K. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 12(9). <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i09.p05>
- Wulandari, A. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Usia Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jemasi: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 14(1), 27–39. <https://doi.org/https://doi.org/10.35449/jemasi.v14i1.24>
- Yasmine, P. C., & Fanji, F. W. (2024). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan pada PT. Dunia Sandang. *ECo-Buss*, 6(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.32877/eb.v6i3.1235>
- Yuliani, I. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Samarinda: Rajawali Press.
- Yuniasih, Y. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Punishment Terhadap Loyalitas Karyawan. *BanKu: Jurnal Perbankan Dan Keuangan*, 3(2), 84–91. <https://doi.org/https://doi.org/10.37058/banku.v3i2.5824>