

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN USAHA GDR DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

***THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND COMPENSATION ON
EMPLOYEE LOYALTY IN GDR BUSINESS WITH JOB SATISFACTION AS A
MEDIATION VARIABLE***

Jonri Zaldi¹, Almasdi²

Magister Manajemen, Institut Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim ^{1,2}

jonrizaldi@gmail.com¹, almasdi.stiehas@gmail.com²

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan usaha GDR panyalaian. Populasinya pada penelitian ini adalah karyawan pada usaha GDR panyalaian. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 100 responden. Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, kepuasan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan dan kepuasan berperan sebagai mediasi penuh antara kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan

Abstract: This study aims to examine and analyze the influence of transformational leadership and compensation on employee loyalty mediated by job satisfaction in employees of the GDR Panyalaian business. The population in this study is employees of the GDR Panyalaian business. The sampling method used is purposive sampling. Data collection was carried out by distributing questionnaires to 100 respondents. Data processing and analysis were conducted using SmartPLS. The results of the study indicate that transformational leadership does not have a significant effect on employee loyalty, compensation has a significant effect on employee loyalty, job satisfaction has a significant effect on employee loyalty, and job satisfaction serves as a full mediator between transformational leadership and compensation on employee loyalty.

Keywords: Compensation, Employee Loyalty, Job Satisfaction, Transformational Leadership,

A. PENDAHULUAN

Perkembangan sektor industri makanan ringan di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang signifikan seiring meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap produk konsumsi yang praktis dan ekonomis. Kondisi ini mendorong persaingan usaha semakin ketat, sehingga perusahaan tidak hanya dituntut unggul dalam produk, tetapi juga dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). SDM merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi karena berperan langsung dalam proses produksi, kualitas output, dan keberlanjutan usaha. Dalam konteks ini, loyalitas karyawan menjadi faktor kunci yang perlu diperhatikan. Menurut Dessler (2017), SDM merupakan aset utama organisasi karena berperan dalam menjalankan strategi, menciptakan inovasi, serta menentukan keberhasilan operasional perusahaan. Tanpa SDM yang berkualitas, organisasi tidak dapat mencapai tujuan secara efektif.

Loyalitas karyawan didefinisikan sebagai sikap dan perilaku yang mencerminkan komitmen, kesetiaan, serta keinginan untuk tetap bertahan dan berkontribusi bagi organisasi (Hasibuan, 2019). Menurut (Bass & Avolio, 1994) karyawan yang memiliki loyalitas tinggi umumnya menunjukkan komitmen yang kuat terhadap organisasi, memiliki motivasi kerja

yang baik, serta cenderung mempertahankan hubungan kerja dalam jangka waktu yang lebih lama. Sebaliknya, tingkat loyalitas yang rendah dapat memicu tingginya turnover karyawan, yang berimplikasi pada meningkatnya biaya operasional perusahaan, seperti biaya rekrutmen, pelatihan ulang, serta penurunan produktivitas kerja. Karyawan yang loyal cenderung memiliki kinerja yang lebih stabil, produktivitas tinggi, serta mampu mendukung keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Dewi & Kartika (2013) menjelaskan bahwa loyalitas karyawan berkaitan dengan kecenderungan individu untuk tetap bekerja dalam organisasi dan berpartisipasi secara berkelanjutan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Namun demikian, fenomena empiris menunjukkan bahwa loyalitas karyawan pada usaha kecil dan menengah masih menjadi tantangan, termasuk pada Usaha Kacang GDR yang mengalami peningkatan *turnover* karyawan dari tahun ke tahun. Tingginya *turnover* ini mengindikasikan rendahnya loyalitas karyawan yang dapat berdampak pada meningkatnya biaya operasional, terganggunya proses produksi, serta menurunnya efisiensi kerja. Berdasarkan hasil observasi awal, salah satu penyebab utama rendahnya loyalitas adalah perubahan sistem kepemimpinan serta persepsi karyawan terhadap kebijakan perusahaan yang kurang menguntungkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh faktor organisasi seperti kepemimpinan dan kompensasi.

Secara teoritis, loyalitas karyawan dipengaruhi oleh berbagai variabel, di antaranya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong karyawan untuk bekerja melampaui ekspektasi melalui visi yang jelas dan perhatian individual (Bass & Avolio, 1994). Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta mendorong perubahan positif pada bawahan sehingga mereka mampu bekerja melebihi standar yang ditetapkan, (Robbins & Judge, 2017).

Sementara itu, kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial (Milkovich & Newman, 2020). Menurut (Suhakim & Badrianto, 2021), kompensasi merupakan bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi pekerja. Kompensasi yang adil terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, loyalitas, serta produktivitas karyawan (Slanika, Erfan Ega 2025).

Selain itu, kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap emosional positif terhadap pekerjaan yang muncul dari perbandingan antara harapan dan realitas yang diterima karyawan (Robbins & Judge, 2017). Kepuasan kerja berperan dalam meningkatkan produktivitas, loyalitas, serta menurunkan tingkat absensi (Achmad dalam Siti Aminah 2020). Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan.

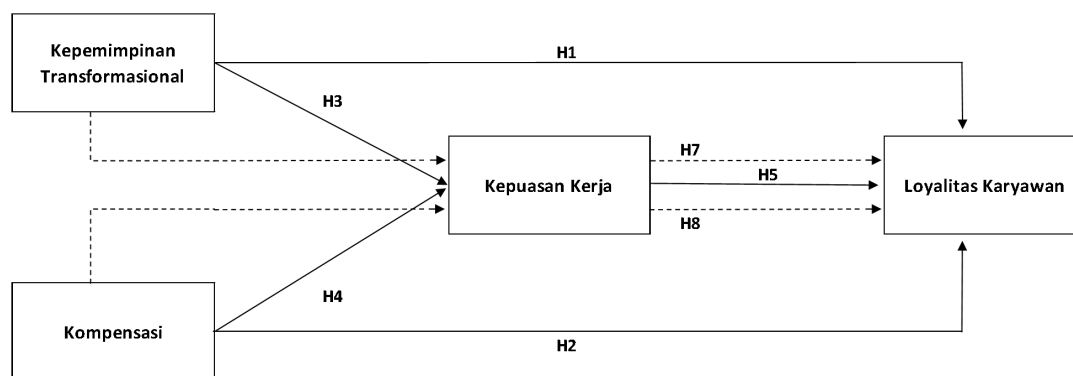
Penelitian terdahulu umumnya mengkaji pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas secara parsial atau pada sektor perusahaan besar. Selain itu, sebagian penelitian belum mengintegrasikan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam satu model yang komprehensif, khususnya pada konteks usaha kecil menengah (UMKM). Hal ini menunjukkan adanya *research gap* yang perlu diisi, terutama dalam memahami dinamika loyalitas karyawan pada sektor usaha lokal yang memiliki karakteristik berbeda dibandingkan perusahaan besar.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengujian model terintegrasi yang menggabungkan kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam konteks UMKM, khususnya

pada Usaha Kacang GDR. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan SEM-PLS yang mampu menganalisis hubungan langsung dan tidak langsung secara simultan, sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dibandingkan penelitian sebelumnya.

Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya peningkatan loyalitas karyawan sebagai upaya menekan tingkat *turnover* dan meningkatkan stabilitas operasional perusahaan. Tanpa loyalitas yang kuat, perusahaan akan menghadapi risiko tingginya biaya SDM, menurunnya produktivitas, serta lemahnya daya saing. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen SDM, khususnya terkait integrasi variabel kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja, dan loyalitas. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi manajemen Usaha Kacang GDR dalam merumuskan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Usaha Kacang GDR, sehingga dapat memberikan rekomendasi strategis dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Berikut dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian pada gambar 1 dibawah ini:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Usaha Kacang GDR. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengukuran variabel secara objektif dan pengujian hipotesis melalui analisis statistik. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, menurut (Sugiyono, 2020), penelitian eksplanatori dilakukan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih serta menguji sejauh mana hubungan tersebut terjadi secara empiris. Penelitian ini dilakukan pada Usaha Kacang GDR dengan jumlah populasi sebanyak 130 orang karyawan. Penelitian menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel non- acak (*non- random*) dimana peneliti memilih anggota populasi berdasarkan pertimbangan atau kriteria khusus tertentu, yang mana kriteria yang harus di penuhi yaitu karyawan yang bekerja minimal 1 (satu) tahun. Dengan alasan untuk menggambarkan loyalitas karyawan dapat dilihat dari satu tahun mereka bekerja. Maka jumlah sampel penelitian ini adalah sebanyak 100 responden.

Menurut (Sugiyono, 2020), teknik *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan atau kriteria tertentu. Penggunaan teknik ini diharapkan mampu

meminimalkan kesalahan generalisasi dan meningkatkan tingkat keakuratan hasil penelitian. Dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *purposive sampling*, hasil penelitian ini diharapkan dapat menggambarkan secara nyata pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada objek penelitian yang diteliti.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan yang menjadi responden penelitian. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Arikunto, (2013) menyatakan bahwa kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan tertulis kepada responden untuk memperoleh informasi sesuai variabel penelitian. Metode ini dipilih karena efektif untuk menjangkau responden dalam jumlah banyak dengan efisiensi waktu dan biaya. Indikator variabel disusun berdasarkan teori yang telah teruji, seperti kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994), kompensasi (Milkovich & Newman, 2020), kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2017), dan loyalitas karyawan (Hasibuan, 2019). Data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan, literatur ilmiah, serta penelitian terdahulu yang relevan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, wawancara singkat, dan dokumentasi. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama untuk memperoleh data kuantitatif, sedangkan wawancara dan dokumentasi digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat interpretasi hasil penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS. Pemilihan metode SEM-PLS dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan, yaitu kemampuannya dalam menganalisis model kompleks dengan banyak variabel laten, tidak mensyaratkan distribusi data normal, serta cocok digunakan pada ukuran sampel relatif kecil (Hair et al., 2017). Analisis dilakukan dalam dua tahap, yaitu *outer model* dan *inner model*. *Outer model* digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen melalui *uji convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Sementara itu, *inner model* digunakan untuk menguji hubungan antar variabel, termasuk pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi), dengan melihat nilai path coefficient, R-square, dan uji signifikansi (*bootstrapping*).

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, analisis juga mencakup pengujian efek mediasi untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial atau penuh dalam hubungan tersebut. Dengan metode ini, penelitian diharapkan mampu memberikan hasil yang valid dan reliabel dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan serta memberikan dasar pengambilan keputusan yang tepat bagi manajemen Usaha Kacang GDR dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil Outer Model

a. Outer Loading

Menurut (Ghozali & Latan, 2017), outer loading adalah nilai yang menggambarkan kekuatan hubungan antara indikator dengan konstruk laten, di mana semakin tinggi nilai

outer loading maka semakin baik indikator tersebut dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari tabel 1 berikut;

Tabel 1. *Outer Loading*

Item	Loyalitas Karyawan	Kepemimpinan Trasformasional	Kompensasi	Kepuasan Kerja
K1			0,876	
K2			0,900	
K3			0,886	
K4			0,880	
KK1				0,865
KK2				0,921
KK3				0,881
KK4				0,900
KK5				0,885
KK6				0,812
KT1		0,862		
KT2		0,854		
KT3		0,859		
KT4		0,766		
LK1	0,868			
LK10	0,846			
LK11	0,758			
LK12	0,848			
LK13	0,800			
LK2	0,844			
LK3	0,900			
LK4	0,853			
LK5	0,825			
LK6	0,843			
LK7	0,774			
LK8	0,770			
LK9	0,894			

Sumber: hasil pengolahan data primer 2026

Berdasarkan tabel 1 diatas didapatkan hasil evaluasi model pengukuran (outer model) dalam penelitian ini dilakukan untuk menilai tingkat validitas konvergen dari masing-masing indikator yang digunakan dalam mengukur variabel laten, yaitu kepemimpinan transformasional, kompensasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai outer loading, dimana menurut Hair et al., (2017), indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading factor di atas 0,70.

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, seluruh indikator pada masing-masing variabel menunjukkan nilai *outer loading* yang berada di atas batas minimum yang direkomendasikan, yaitu $> 0,70$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Pada variabel loyalitas karyawan, seluruh indikator (LK1–LK13) juga menunjukkan nilai outer loading yang memadai, yaitu berkisar antara

0,758 hingga 0,900. Nilai tertinggi terdapat pada indikator LK3 sebesar 0,900, sedangkan nilai terendah pada indikator LK11 sebesar 0,758. Meskipun terdapat variasi nilai loading antar indikator, seluruhnya masih memenuhi kriteria validitas konvergen. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator loyalitas karyawan mampu merepresentasikan konstruk secara komprehensif.

Pada variabel kepemimpinan transformasional, seluruh indikator (KT1–KT4) memiliki nilai outer loading berkisar antara 0,766 hingga 0,862. Nilai tertinggi terdapat pada indikator KT1 sebesar 0,862, sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator KT4 sebesar 0,766. Meskipun KT4 memiliki nilai paling rendah, namun masih berada di atas ambang batas yang ditentukan, sehingga tetap dinyatakan valid. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruk kepemimpinan transformasional dengan baik.

Pada variabel kompensasi, indikator K1 hingga K4 menunjukkan nilai outer loading yang sangat tinggi, yaitu berkisar antara 0,876 hingga 0,900. Nilai tertinggi terdapat pada indikator K2 sebesar 0,900, sedangkan nilai terendah pada indikator K1 sebesar 0,876. Tingginya nilai loading ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator kompensasi memiliki korelasi yang kuat dengan konstruk yang diukur, sehingga mampu menjelaskan variabel kompensasi secara sangat baik. Pada variabel kepuasan kerja, indikator KK1 hingga KK6 memiliki nilai outer loading antara 0,812 hingga 0,921. Indikator KK2 memiliki nilai tertinggi sebesar 0,921, yang menunjukkan kontribusi paling kuat dalam menjelaskan konstruk kepuasan kerja. Sementara itu, indikator KK6 memiliki nilai terendah sebesar 0,812, namun tetap berada di atas batas minimum, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi kepuasan kerja dalam penelitian ini telah terukur secara baik dan konsisten.

Secara keseluruhan, hasil uji *outer loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini memiliki tingkat validitas konvergen yang baik. Tidak terdapat indikator yang perlu dieliminasi karena semua nilai loading telah melampaui batas minimum yang disyaratkan. Dengan demikian, model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dan reliabel secara konseptual, serta layak untuk dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural (*inner model*). Temuan ini juga mengindikasikan bahwa instrumen penelitian yang disusun berdasarkan landasan teori sebelumnya telah mampu mengukur konstruk yang diteliti secara akurat, sehingga hasil analisis yang diperoleh pada tahap selanjutnya dapat diinterpretasikan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi.

b. Diskriminat Validity

Menurut Ghazali & Latan, (2017), validitas diskriminan digunakan untuk menguji apakah suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain, sehingga indikator pada suatu variabel tidak memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan konstruk lain dibandingkan dengan konstraknya sendiri. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari tabel 2

Tabel 2. Diskriminat Validity

Variabel	Loyalitas Karyawan	Kepemimpinan Transformasional	Kompensasi	Kepuasan Karyawan
Kepemimpinan Transformasional		0,836		
Kepuasan Karyawan		0,813		0,878
Kompensasi		0,777	0,885	0,830
Loyalitas Karyawan	0,834	0,811	0,846	0,967

Sumber: hasil pengolahan data primer 2026

Berdasarkan tabel 2 di dapatkan hasil uji discriminant validity dalam penelitian ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk laten memiliki karakteristik yang unik dan mampu membedakan dirinya dari konstruk lainnya. Pengujian ini dilakukan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*, yaitu dengan membandingkan nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* ($\sqrt{AVE}$) pada setiap variabel dengan nilai korelasi antar konstruk. Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai $\sqrt{AVE}$ lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya Hair et al., (2017).

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan pada tabel, diketahui bahwa nilai $\sqrt{AVE}$ untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut: kepemimpinan transformasional sebesar 0,836, kepuasan karyawan sebesar 0,878, kompensasi sebesar 0,885, dan loyalitas karyawan sebesar 0,834. Pada variabel loyalitas karyawan, dimana nilai $\sqrt{AVE}$ sebesar 0,834 lebih kecil dibandingkan dengan korelasinya terhadap kepuasan karyawan (0,967). Hal ini semakin memperkuat indikasi bahwa kedua variabel tersebut memiliki kedekatan konsep yang sangat tinggi dan belum sepenuhnya terpisah secara empiris.

Pada variabel kepemimpinan transformasional, nilai $\sqrt{AVE}$ sebesar 0,836 lebih besar dibandingkan dengan korelasinya dengan variabel lain, yaitu kepuasan karyawan (0,813), kompensasi (0,777), dan loyalitas karyawan (0,811). Hal ini menunjukkan bahwa konstruk kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan dirinya dari konstruk lainnya. Pada variabel kompensasi, nilai $\sqrt{AVE}$ sebesar 0,885 juga lebih tinggi dibandingkan dengan korelasinya terhadap kepemimpinan transformasional (0,777), kepuasan karyawan (0,830), dan loyalitas karyawan (0,846). Dengan demikian, variabel kompensasi dapat dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Pada variabel kepuasan karyawan, nilai $\sqrt{AVE}$ sebesar 0,878 ditemukan lebih kecil dibandingkan dengan korelasinya terhadap variabel loyalitas karyawan, yaitu sebesar 0,967. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan, bahkan melebihi kemampuan konstruk kepuasan kerja dalam menjelaskan variabelnya sendiri. Kondisi ini mengindikasikan adanya potensi masalah discriminant validity, dimana kedua konstruk tersebut cenderung saling tumpang tindih (*overlapping*). Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria discriminant validity, khususnya pada variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi. Namun, terdapat indikasi bahwa variabel kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan memiliki tingkat korelasi yang sangat tinggi, sehingga validitas diskriminan antar kedua konstruk tersebut belum sepenuhnya terpenuhi.

Temuan ini dapat dijelaskan secara teoritis karena kepuasan kerja dan loyalitas karyawan memang memiliki hubungan yang sangat erat. Dalam banyak literatur manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja seringkali menjadi determinan utama dari loyalitas karyawan. Namun demikian, secara metodologis, kedua variabel tersebut tetap harus mampu dibedakan sebagai konstruk yang berbeda. Oleh karena itu, peneliti perlu memberikan perhatian lebih dalam interpretasi hasil, serta dapat mempertimbangkan pengujian tambahan seperti *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) untuk memastikan validitas diskriminan secara lebih komprehensif. Selain itu, pada bagian pembahasan, perlu ditegaskan bahwa meskipun secara empiris kedua variabel memiliki hubungan yang sangat kuat, secara konseptual keduanya tetap merupakan konstruk yang berbeda.

c. Reliabilitas

Menurut Sugiyono, (2020), reliabilitas adalah derajat konsistensi atau keajegan data dalam interval waktu tertentu, sehingga apabila instrumen digunakan beberapa kali untuk

mengukur objek yang sama, maka akan menghasilkan data yang sama. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari tabel 3

Tabel 3. Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Loyalitas Karyawan(y)	0,963	0,966	0,967	0,695
Kepemimpinan Transformasional(x1)	0,856	0,859	0,903	0,699
Kompensasi(x2)	0,908	0,908	0,936	0,784
Kepuasan Kerja(z)	0,940	0,941	0,953	0,771

Sumber: hasil pengolahan data primer 2026

Berdasarkan tabel 3 didapatkan hasil evaluasi terhadap model pengukuran tidak hanya dilakukan melalui uji validitas konvergen dan diskriminan, tetapi juga melalui pengujian reliabilitas konstruk. Uji reliabilitas bertujuan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian mampu mengukur konstruk secara konsisten. Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha*, *rho_A*, dan *Composite Reliability*, sedangkan validitas konvergen juga diperkuat melalui nilai *Average Variance Extracted (AVE)*.

Berdasarkan hasil pengujian, seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70, yaitu loyalitas karyawan sebesar 0,963, kepemimpinan transformasional sebesar 0,856, kompensasi sebesar 0,908, dan kepuasan kerja sebesar 0,940. Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa seluruh konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Bahkan, nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel kepuasan dan loyalitas yang berada di atas 0,90 menunjukkan reliabilitas yang sangat tinggi, yang berarti indikator-indikator dalam variabel tersebut memiliki keseragaman dalam mengukur konstruk yang sama.

Selanjutnya, nilai *rho_A* sebagai ukuran reliabilitas yang lebih akurat dalam pendekatan SEM-PLS juga menunjukkan hasil yang sangat baik, dimana seluruh variabel memiliki nilai di atas 0,70, yaitu berkisar antara 0,859 hingga 0,966. Hal ini semakin memperkuat bahwa konstruk dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan dapat dipercaya. Pada pengujian *Composite Reliability*, seluruh variabel juga menunjukkan nilai yang melebihi batas minimum 0,70, yaitu loyalitas karyawan sebesar 0,967, kepemimpinan transformasional sebesar 0,903, kompensasi sebesar 0,936, dan kepuasan kerja sebesar 0,953. Nilai ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat konsistensi yang sangat baik dalam menjelaskan variabel laten yang diukur. *Composite reliability* yang tinggi juga mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk secara optimal.

Sementara itu, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* pada seluruh variabel juga telah memenuhi kriteria validitas konvergen, yaitu di atas 0,50. Nilai AVE untuk loyalitas karyawan sebesar 0,695, kepemimpinan transformasional sebesar 0,699, kompensasi sebesar 0,784, dan kepuasan kerja sebesar 0,771. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten masing-masing, sehingga dapat dinyatakan bahwa indikator memiliki kemampuan yang baik dalam merepresentasikan variabel yang diukur. Secara keseluruhan, hasil pengujian reliabilitas dan validitas konstruk menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria yang disyaratkan dalam analisis SEM-PLS. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang

digunakan memiliki tingkat keandalan dan validitas yang tinggi, sehingga layak untuk digunakan dalam analisis model struktural (*inner model*).

Namun demikian, nilai reliabilitas yang sangat tinggi, khususnya pada variabel kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan, juga dapat mengindikasikan adanya kemiripan antar indikator dalam mengukur konstruk. Oleh karena itu, dalam interpretasi hasil selanjutnya, peneliti perlu tetap memperhatikan kemungkinan adanya kedekatan konsep antar variabel, terutama antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, sebagaimana juga terindikasi pada uji *discriminant validity* sebelumnya.

Hasil Inner Model

Menurut Ghozali & Latan, (2017), inner model adalah model yang menunjukkan hubungan antar konstruk laten berdasarkan teori substantif, yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian.

a. *R Square*

Menurut Ghozali & Latan, (2017), R-Square merupakan nilai yang menunjukkan seberapa besar variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model, sehingga mencerminkan tingkat kekuatan model penelitian. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari tabel 4.

Tabel 4. R Square

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Loyalitas Karyawan(y)	0,941	0,940
Kepuasan Kerja(z)	0,760	0,755

Sumber: hasil pengolahan data primer 2026

Berdasarkan tabel 4 didapatkan hasil evaluasi model struktural (inner model) dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai R-Square (R^2), yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Nilai R-Square menunjukkan proporsi varians variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model penelitian. Menurut Ghozali dan Latan (2017), nilai R-Square sebesar 0,75 dikategorikan kuat, 0,50 moderat, dan 0,25 lemah. Berdasarkan variabel loyalitas karyawan menunjukkan nilai R-Square sebesar 0,941 dan R-Square Adjusted sebesar 0,940. Hal ini berarti bahwa sebesar 94,1% variasi loyalitas karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan kepuasan karyawan sebagai variabel mediasi. Sementara itu, hanya sebesar 5,9% variasi yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai ini termasuk dalam kategori sangat kuat, yang menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya jelaskan (explanatory power) yang sangat tinggi terhadap loyalitas karyawan.

Selanjutnya, hasil pengujian, variabel kepuasan karyawan memiliki nilai R-Square sebesar 0,760 dan R-Square Adjusted sebesar 0,755. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 76% variasi kepuasan karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi, sedangkan sisanya sebesar 24% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai ini termasuk dalam kategori kuat, yang mengindikasikan bahwa kedua variabel independen memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan tingkat kepuasan karyawan. Nilai R-Square yang sangat tinggi pada variabel loyalitas karyawan mengindikasikan bahwa kombinasi variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan kepuasan kerja merupakan faktor utama yang menentukan tingkat loyalitas karyawan pada Usaha Kacang GDR. Hal ini juga memperkuat posisi kepuasan kerja sebagai

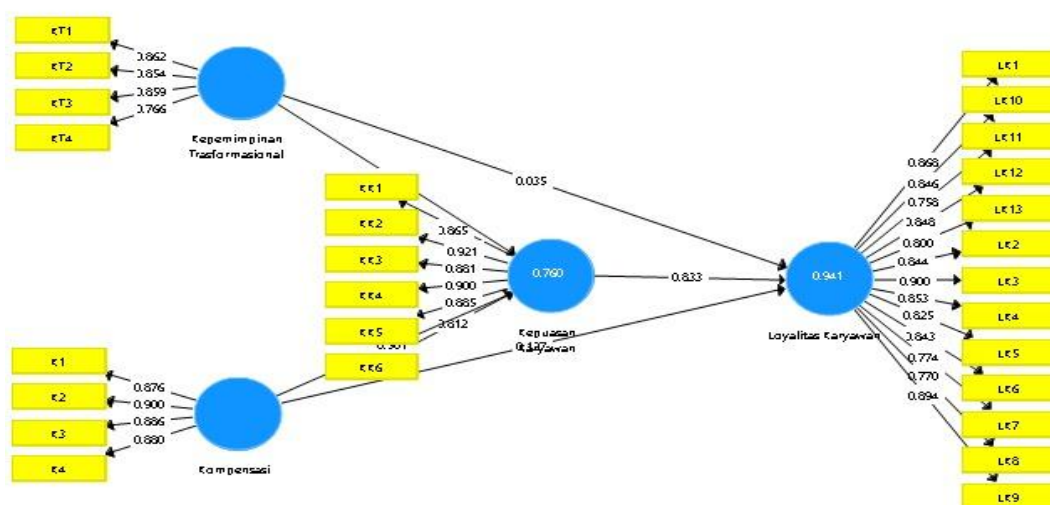
variabel mediasi yang memiliki peran strategis dalam menjembatani pengaruh variabel independen terhadap loyalitas karyawan.

Selain itu, perbedaan yang sangat kecil antara nilai R-Square dan R-Square Adjusted pada kedua variabel menunjukkan bahwa model penelitian tidak mengalami bias akibat jumlah variabel yang digunakan. Dengan kata lain, model yang dibangun memiliki tingkat kestabilan yang baik dan tidak mengalami overfitting. Secara keseluruhan, hasil uji R-Square menunjukkan bahwa model struktural dalam penelitian ini memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel. Dengan demikian, model yang diajukan dapat dinyatakan kuat dan layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis serta penarikan kesimpulan penelitian.

Namun demikian, tingginya nilai R-Square, khususnya pada variabel loyalitas karyawan, juga perlu dianalisis secara kritis. Hal ini dapat mengindikasikan adanya hubungan yang sangat erat antar variabel, terutama antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, yang sebelumnya juga teridentifikasi pada uji discriminant validity. Oleh karena itu, dalam pembahasan selanjutnya, penting untuk mengkaji hubungan antar variabel secara lebih mendalam, baik secara teoritis maupun empiris, agar interpretasi hasil penelitian tetap objektif dan komprehensif.

Hasil Hipotesis

Menurut Ghozali & Latan, (2017), uji hipotesis digunakan untuk menguji kebenaran dugaan sementara (hipotesis) yang diajukan dalam penelitian dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel. Melakukan estimasi pengaruh langsung secara simultan dengan trianggle PLS-SEM Model, seperti yang dijelaskan pada gambar 2 berikut ini:



Gambar 2. Model Pengaruh Langsung
Sumber: hasil pengolahan data primer 2026

Tabel 5. Hasil Hipotesis

Hubungan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional(x1) -> Loyalitas Karyawan(y)	0,035	0,040	0,049	0,723	0,470
Kompensasi(x2) -> Loyalitas Karyawan(y)	0,127	0,124	0,051	2,504	0,013
Kepemimpinan Transformasional(x1) -> Kepuasan Kerja(z)	0,423	0,425	0,091	4,644	0,000
Kompensasi(x2) -> Kepuasan Kerja(z)	0,501	0,487	0,093	5,373	0,000
Kepuasan Kerja(z)-> Loyalitas Karyawan(y)	0,833	0,831	0,052	15,881	0,000

Sumber: hasil pengolahan data primer 2026

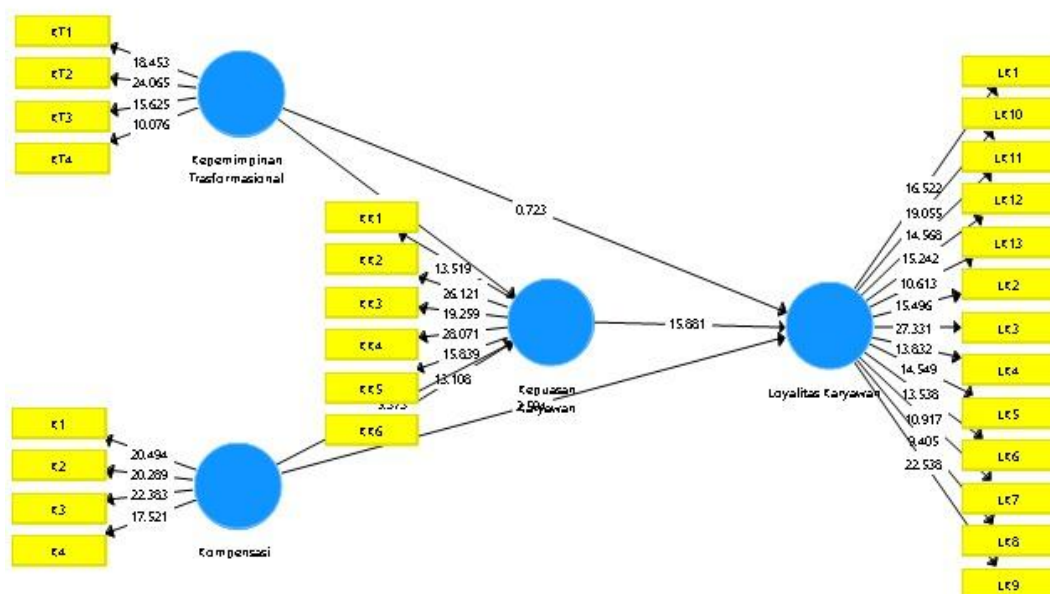
Berdasarkan tabel 4.10 didapatkan hasil pengujian menggunakan metode bootstrapping pada SEM-PLS, pengambilan keputusan dilakukan dengan melihat nilai T-statistics ($>1,96$) dan P-values ($<0,05$). Hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan memiliki nilai koefisien sebesar 0,035, dengan T-statistics 0,723 dan P-values 0,470. Nilai T-statistics yang lebih kecil dari 1,96 dan P-values yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik.

Hubungan antara kompensasi terhadap loyalitas karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,127, dengan T-statistics 2,504 dan P-values 0,013. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan juga signifikan secara statistik, meskipun dengan kekuatan pengaruh yang relatif lebih kecil dibandingkan hubungan lainnya. Hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,423, dengan T-statistics 4,644 dan P-values 0,000. Nilai T-statistics yang lebih besar dari 1,96 dan P-values yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik.

Hubungan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0,501, dengan T-statistics 5,373 dan P-values 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kepuasan karyawan signifikan secara statistik. Hubungan antara kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,833, dengan T-statistics 15,881 dan P-values 0,000. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik dengan tingkat signifikansi yang sangat kuat. Secara keseluruhan, dari lima hubungan yang diuji, terdapat empat hubungan yang signifikan secara statistik, sedangkan satu hubungan tidak signifikan, yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan.

Uji Mediasi

Selain itu, konsep mediasi juga dikemukakan oleh Baron & Kenny, (1986), yang menyatakan bahwa suatu variabel disebut mediator apabila mampu menjelaskan mekanisme hubungan antara variabel independen dan dependen. Melakukan estimasi pengaruh tidak langsung secara simultan dengan trianggle PLS-SEM Model, seperti yang dijelaskan pada gambar 3. berikut ini:



Gambar 3 Model Mediasi
Sumber: hasil pengolahan data primer 2026

Tabel 6. Uji Mediasi

Hubungan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Karyawan -> Loyalitas Karyawan	0,352	0,353	0,078	4,534	0,000
Kompensasi -> Kepuasan Karyawan -> Loyalitas Karyawan	0,417	0,405	0,082	5,083	0,000

Sumber: hasil pengolahan data primer 2026

Berdasarkan tabel 6 didapatkan hasil pengujian indirect effect menggunakan metode bootstrapping pada SEM-PLS, keputusan signifikansi ditentukan berdasarkan nilai T-statistics ($>1,96$) dan P-values ($<0,05$). Hubungan tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,352, dengan T-statistics 4,534 dan P-values 0,000. Nilai T-statistics yang lebih besar dari 1,96 dan P-values yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan secara statistik.

Hubungan tidak langsung antara kompensasi terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,417, dengan T-statistics 5,083 dan P-values 0,000. Nilai tersebut juga menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan secara statistik. Secara keseluruhan, kedua hubungan tidak langsung yang diuji menunjukkan hasil yang signifikan, yang berarti variabel kepuasan karyawan secara statistik mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan.

Pembahasan

H1: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan, dengan koefisien sebesar 0,035, T-statistics 0,723, dan P-values 0,470. Secara statistik, hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap loyalitas karyawan. Secara teoritis, (Bass & Avolio, 1994) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional seharusnya mampu meningkatkan loyalitas melalui keterikatan emosional antara pemimpin dan karyawan. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak terjadi secara langsung.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui pendekatan mediasi, dimana kepemimpinan transformasional lebih dahulu memengaruhi kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada loyalitas karyawan. Dengan kata lain, loyalitas tidak terbentuk secara instan melalui gaya kepemimpinan, tetapi melalui pengalaman kerja yang dirasakan karyawan. Hasil ini berbeda dengan penelitian Dewi & Kartika, (2013) yang menemukan pengaruh langsung yang signifikan, namun sejalan dengan beberapa studi yang menunjukkan bahwa hubungan tersebut seringkali bersifat tidak langsung melalui variabel intervening seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi. Dengan demikian, dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan transformasional lebih berperan sebagai faktor tidak langsung dalam membentuk loyalitas karyawan.

H2: Pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, dengan koefisien sebesar 0,127, T-statistics 2,504, dan P-values 0,013. Meskipun signifikan, nilai koefisien yang relatif kecil menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap loyalitas tidak terlalu kuat. Secara teoritis, Mondy & Martocchio, (2016) menyatakan bahwa kompensasi yang kompetitif dapat meningkatkan loyalitas karyawan karena memberikan rasa aman dan penghargaan terhadap kontribusi mereka. Namun demikian, dibandingkan dengan kepuasan kerja, pengaruh kompensasi terhadap loyalitas cenderung lebih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas tidak hanya dibentuk oleh faktor material, tetapi juga oleh faktor psikologis seperti kepuasan kerja dan keterikatan emosional.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Safrida (2023) yang menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh langsung terhadap loyalitas, namun juga diperkuat melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja. Dengan demikian, dalam konteks penelitian ini, kompensasi berperan sebagai faktor pendukung dalam membentuk loyalitas karyawan, namun bukan faktor utama.

H3: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien sebesar 0,423, nilai T-statistics 4,644, dan P-values 0,000. Secara statistik, hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional akan diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja karyawan. Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass & Avolio, (1994), yang menekankan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui inspirational motivation, individualized consideration, dan intellectual stimulation. Pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, perhatian individual, serta dorongan motivasional akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung.

Selain itu, menurut Robbins & Judge, (2017) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja karena mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, seperti kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Suhakim & Badrianto, (2021) serta Dewi & Kartika, (2013) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam konteks Usaha Kacang GDR, kepemimpinan transformasional menjadi faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan.

H4: Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien sebesar 0,501, T-statistics 5,373, dan P-values 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem kompensasi yang diberikan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja kerja. Secara teoritis, Hasibuan, (2019) menyatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja, karena berkaitan langsung dengan pemenuhan kebutuhan ekonomi dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan. Teori *Equity Theory* juga menjelaskan bahwa karyawan akan merasa puas apabila mereka menilai bahwa imbalan yang diterima sebanding dengan usaha yang diberikan. Ketidakseimbangan dalam kompensasi dapat menimbulkan ketidakpuasan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Rizal et al., (2014) yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, sistem kompensasi yang adil dan kompetitif menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Usaha Kacang GDR.

H5: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, dengan koefisien sebesar 0,833, T-statistics 15,881, dan P-values 0,000. Nilai koefisien yang sangat tinggi menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi loyalitas karyawan. Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan, (2019), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor utama yang mendorong terbentuknya loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa puas akan cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Selain itu, teori Two-Factor Theory dari Herzberg, (1966) menjelaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan sikap positif terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak pada loyalitas dan kinerja karyawan.

Temuan ini juga didukung oleh penelitian Tania & Sutanto, (2019) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Dengan demikian, dalam konteks Usaha Kacang GDR, kepuasan kerja terbukti menjadi faktor kunci dalam membangun loyalitas karyawan.

H6: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0,352, T-statistics 4,534, dan P-values 0,000. Secara statistik, nilai T-statistics yang lebih besar dari 1,96 dan P-values yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa hubungan mediasi tersebut signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara langsung memengaruhi loyalitas karyawan,

tetapi melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang kemudian berdampak pada peningkatan loyalitas terhadap organisasi.

Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan konsep Social Exchange Theory Blau, (1964), yang menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika karyawan merasakan kepemimpinan yang inspiratif, suportif, dan memperhatikan kebutuhan individu, maka karyawan akan merespons dengan sikap positif berupa kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkembang menjadi loyalitas. Selain itu, teori kepemimpinan transformasional dari Bass & Avolio, (1994) juga menegaskan bahwa pengaruh pemimpin terhadap sikap dan perilaku karyawan seringkali bersifat tidak langsung, melalui pembentukan persepsi dan pengalaman kerja yang positif. Dalam hal ini, kepuasan kerja menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh tersebut.

Temuan ini didukung oleh penelitian Dewi & Kartika, (2013), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional dan loyalitas atau komitmen karyawan. Dengan demikian, dalam konteks Usaha Kacang GDR, kepemimpinan transformasional terbukti berkontribusi terhadap loyalitas karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja.

H7: Pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0,417, T-statistics 5,083, dan P-values 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan mediasi tersebut signifikan secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompensasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap loyalitas, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung yang lebih kuat melalui kepuasan kerja. Artinya, kompensasi yang diberikan perusahaan terlebih dahulu meningkatkan kepuasan karyawan, yang kemudian mendorong terbentuknya loyalitas terhadap organisasi.

Secara teoritis, temuan ini dapat dijelaskan melalui Equity Theory (Adams, 1963), yang menyatakan bahwa karyawan akan merasa puas apabila mereka menilai adanya keadilan dalam pemberian kompensasi. Kepuasan tersebut kemudian akan mendorong munculnya sikap positif, termasuk loyalitas terhadap organisasi. Selain itu, Hasibuan, (2019) juga menyatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa dihargai melalui sistem imbalan yang adil dan layak akan cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Rizal et al. (2014) Menurut Safrida, (2023), yang menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kompensasi dan loyalitas karyawan. Dalam konteks penelitian ini, terlihat bahwa jalur mediasi kompensasi memiliki koefisien yang lebih besar dibandingkan kepemimpinan transformasional, yang menunjukkan bahwa kompensasi memiliki peran yang lebih dominan dalam membentuk kepuasan kerja yang berdampak pada loyalitas.

Implikasi Temuan

Implikasi penelitian ini menunjukkan kontribusi penting secara teoritis dan praktis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia. Secara teoritis, temuan ini memperkuat *Social Exchange Theory* dan *Two-Factor Theory*, yang menegaskan bahwa loyalitas karyawan terbentuk melalui hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis utama yang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi. Secara empiris, penelitian ini menegaskan

bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap loyalitas, melainkan melalui kepuasan kerja, serta menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel paling dominan dalam membentuk loyalitas karyawan. Secara praktis, hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa organisasi perlu meningkatkan kualitas kepemimpinan, memperbaiki sistem kompensasi yang adil dan transparan, serta memfokuskan strategi pada peningkatan kepuasan kerja melalui lingkungan kerja yang kondusif, pengembangan karier, dan kesesuaian pekerjaan. Dengan demikian, integrasi antara kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja menjadi kunci dalam membangun loyalitas karyawan secara berkelanjutan.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor utama yang memengaruhi loyalitas karyawan pada Usaha Kacang GDR. Kepemimpinan transformasional dan kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan. Sementara itu, kompensasi tetap berpengaruh langsung terhadap loyalitas, meskipun dengan tingkat pengaruh yang lebih kecil dibandingkan kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan. Dengan demikian, loyalitas karyawan lebih banyak dibentuk melalui peningkatan kepuasan kerja, sehingga kepuasan kerja menjadi variabel kunci dalam membangun dan mempertahankan loyalitas karyawan dalam organisasi.

Saran

Pihak rumah sakit perlu melakukan optimalisasi implementasi PACS secara menyeluruh (*end-to-end*) dengan mendorong penggunaan sistem secara wajib pada seluruh alur pelayanan radiologi dan lintas unit, guna mengurangi praktik hybrid workflow. Kedua, diperlukan penguatan dukungan organisasi, melalui penyusunan kebijakan, standar operasional prosedur (SOP), serta mekanisme monitoring dan evaluasi yang memastikan konsistensi penggunaan sistem. Ketiga, meskipun faktor human tidak signifikan secara statistik, tetap diperlukan peningkatan kompetensi dan pelatihan berkelanjutan bagi tenaga kesehatan untuk meningkatkan penerimaan dan pemanfaatan sistem secara optimal. Keempat, rumah sakit perlu meningkatkan kualitas infrastruktur teknologi, termasuk stabilitas jaringan dan integrasi sistem dengan SIMRS, RIS, dan platform nasional seperti SATUSEHAT, agar mendukung akses informasi secara real-time. Terakhir, bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan penelitian dengan menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan digital, atau faktor eksternal, serta melakukan perbandingan antar rumah sakit untuk memperoleh generalisasi hasil yang lebih luas.

Selain itu, bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi loyalitas karyawan, seperti komitmen organisasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan work-life balance. Selain itu, penggunaan metode analisis yang lebih beragam, termasuk pendekatan mixed methods, dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap fenomena yang diteliti. Perlu juga dilakukan perluasan objek penelitian pada berbagai sektor industri agar hasilnya memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas. Penelitian berikutnya juga dapat mempertimbangkan variabel moderasi seperti usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan untuk melihat perbedaan pengaruh antar kelompok karyawan.

E. REFERENSI

- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Dewi, A. A. P. M., & Kartika, A. A. S. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Loyalitas Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 45(Supplement), S-102.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.
- Slanika, Erfan Ega, and Dedi Supiyadi. "Pengaruh pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan Graha Perhutani Jakarta Selatan." *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research* 9.2 (2025): 501-517.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2017). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2020). *Compensation*. McGraw-Hill Education.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. Pearson.
- Rizal, M., Idrus, M. S., & Mintarti, R. (2014). Effect of compensation on motivation, organizational commitment and employee performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(2), 64–79.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Suhakim, A. I., & Badrianto, Y. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention. *Jebma*, 1(2), 01–17. <https://doi.org/10.70184/cz2ct033>
- Tania, A., & Sutanto, E. M. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(2), 90–100.
- Yuniarsih, T. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.