

**"ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI"
(STUDI KASUS PADA CV. ARINA SNACK UNGARAN)**

Imam Subhi
22232543

Program Magister Manajemen Universitas BPD (12 Times New Roman)
Imamsubhi1922@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada CV. Arina Snack Ungaran. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif kausal dengan metode *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* (SEM-PLS). Populasi penelitian mencakup seluruh 83 karyawan tetap dan menggunakan teknik sampling jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Selain itu, kompensasi dan kepemimpinan juga berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi secara parsial hubungan antara kompensasi dan kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan. Nilai R-square menunjukkan bahwa 80,6% variasi loyalitas karyawan dapat dijelaskan oleh kompensasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Temuan ini menegaskan pentingnya sistem kompensasi yang adil, gaya kepemimpinan yang suportif, serta upaya peningkatan motivasi kerja untuk memperkuat loyalitas karyawan dalam organisasi.

Kata kunci: kompensasi, kepemimpinan, motivasi kerja, loyalitas karyawan.

Abstract

This study aims to analyze the effect of compensation and leadership on employee loyalty with work motivation as a mediating variable at CV. Arina Snack Ungaran. The research employed a causal quantitative approach using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) method. The population consisted of all 83 permanent employees, with a saturated sampling technique applied. The results indicate that both compensation and leadership have a positive and significant effect on employee loyalty. Furthermore, compensation and leadership positively influence work motivation, which in turn positively affects employee loyalty. The mediation test results reveal that work motivation partially mediates the relationship between compensation and leadership on employee loyalty. The R-square value shows that 80.6% of the variance in employee loyalty can be explained by compensation, leadership, and work motivation, while the remaining variance is influenced by other factors outside the model. These findings highlight the importance of a fair compensation system, supportive leadership style, and enhanced work motivation efforts to strengthen employee loyalty within the organization.

Keywords: compensation, leadership, work motivation, employee loyalty.

1. Pendahuluan

Turnover karyawan merupakan fenomena yang hampir tidak dapat dihindari dalam dunia bisnis modern, terutama di tengah persaingan industri yang dinamis dan perubahan kebutuhan tenaga kerja yang terus berkembang. Meskipun demikian, tingkat *turnover* yang tinggi dapat memberikan dampak negatif yang signifikan terhadap kelangsungan operasional dan efisiensi perusahaan secara keseluruhan. Bagi para pemilik perusahaan maupun manajer sumber daya manusia, menjaga tingkat *turnover* karyawan tetap berada dalam batas yang wajar merupakan tantangan penting yang harus diatasi secara strategis. Hal ini karena tingginya frekuensi keluar-masuk karyawan menyebabkan perusahaan harus menanggung berbagai biaya tambahan, mulai dari biaya rekrutmen dan seleksi tenaga kerja pengganti, pelaksanaan program orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru, hingga kewajiban pembayaran pesangon bagi karyawan yang mengundurkan diri atau diberhentikan. Selain itu, *turnover* yang tinggi juga dapat menimbulkan disrupsi dalam proses bisnis, menghambat kesinambungan alur kerja, serta mengakibatkan keterlambatan pencapaian target-target perusahaan, yang semuanya berujung pada penurunan produktivitas dan kestabilan organisasi (Rahmadini, 2022).

Secara konseptual, tingginya *turnover* karyawan memiliki kaitan erat dengan rendahnya tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi pada umumnya akan menunjukkan komitmen jangka panjang dan kecenderungan untuk bertahan dalam perusahaan, sedangkan loyalitas yang rendah biasanya ditandai dengan tingginya keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa loyalitas karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi tenaga kerja, di mana semakin tinggi loyalitas yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin kecil pula kemungkinan mereka untuk mengundurkan diri dari organisasi (Adamullah et al., 2024). Oleh karena itu, upaya untuk menurunkan angka *turnover* seyogianya difokuskan pada strategi peningkatan loyalitas melalui berbagai pendekatan manajerial yang tepat.

Salah satu faktor eksternal utama yang diketahui secara konsisten memengaruhi loyalitas karyawan adalah pemberian kompensasi oleh perusahaan. Kompensasi yang dimaksud mencakup berbagai bentuk imbalan, baik dalam bentuk gaji pokok, tunjangan, bonus, maupun fasilitas lainnya yang diberikan sebagai balas jasa atas kontribusi karyawan. Apabila kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diemban oleh karyawan, maka hal tersebut akan menurunkan tingkat kepuasan kerja dan secara perlahan dapat mengikis loyalitas mereka terhadap perusahaan. Sebaliknya, perusahaan yang memberikan kompensasi secara adil dan kompetitif cenderung lebih mampu mempertahankan karyawannya dalam jangka panjang (R. Pangestu & Masman, 2023a).

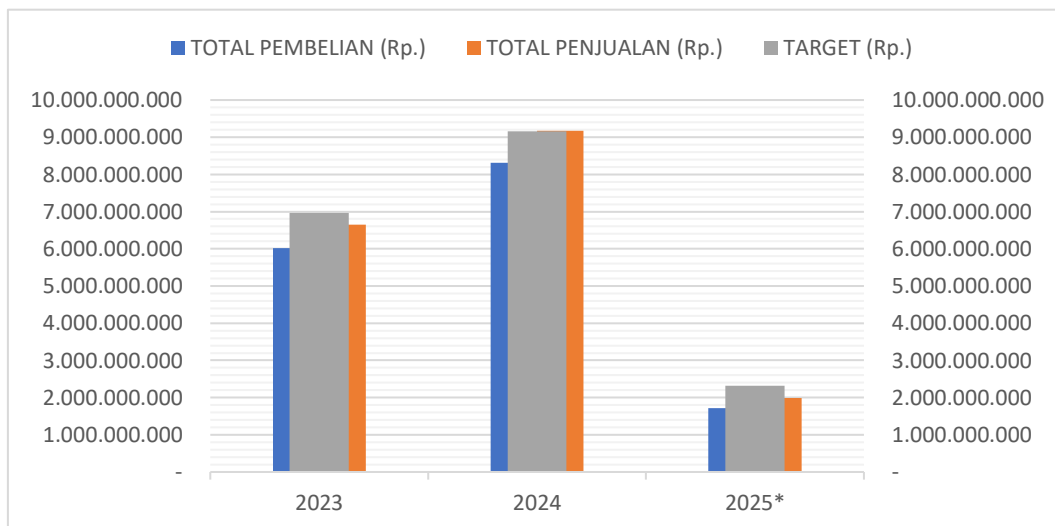
Selain aspek kompensasi, kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen juga memiliki peranan vital dalam membentuk loyalitas karyawan terhadap organisasi. Kepemimpinan yang inspiratif, suportif, dan memberdayakan karyawan, terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Pemimpin yang bersikap adil, komunikatif, dan menghargai kontribusi bawahannya dapat membangun kepercayaan dan rasa memiliki yang tinggi di antara karyawan, sehingga keinginan mereka untuk bertahan di perusahaan pun meningkat (Suryati, 2023).

Namun demikian, pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan tidak akan optimal apabila tidak ditunjang oleh faktor internal dalam diri karyawan, yaitu motivasi kerja. Motivasi kerja yang tinggi akan memperkuat hubungan antara perlakuan eksternal dari organisasi dan respons afektif karyawan dalam bentuk loyalitas. Karyawan yang termotivasi akan lebih mampu menghargai kompensasi yang diterima serta lebih sensitif terhadap kepemimpinan yang mendukung, sehingga mereka cenderung lebih loyal dan berkomitmen tinggi terhadap perusahaan. Sebaliknya, apabila motivasi kerja rendah, meskipun

kompensasi dan kepemimpinan sudah baik, hasil yang dicapai mungkin tidak maksimal (Ibrahim et al., 2024).

Pada survey awal yang dilakukan, ditemukan data bahwa terdapat beberapa data tentang target penjualan dan data *turnover* karyawan di CV. Arina Snack. Berikut tabel data penjualan dan data *turnover* karyawan :

Tabel 1.1
Target Penjualan



*data sampai April

Sumber : Target penjualan CV. Arina Snack, Ungaran, 2025

Dari data target penjualan diatas menunjukan bahwa pada tahun 2024 target penjualan tercapai sedangkan pada tahun 2023 dan tahun 2025 total penjualan belum mencapai target yang sudah ditentukan oleh CV. Arina Snack, Ungaran.

Tabel 1.2
Data *Turnover* Karyawan
CV. Arina Snack

NO.	Tahun	Jumlah	Karyawan	Tingkat	Karyawan	Tingkat
		Karyawan Akhir	Masuk	karyawan masuk (%)	keluar	<i>Turnover</i> (%)
1	2023	90	44	44%	54	58%
2	2024	83	39	43%	46	53%
3	2025	83	17*	20%*	17*	20%*

* data sampai bulan April

Sumber : CV. Arina Snack, Ungaran, 2025

Data-data tersebut, menunjukan bahwa tingginya tingkat turnover karyawan di CV. Arina Snack Ungaran telah menjadi permasalahan nyata yang menunjukan rendahnya loyalitas karyawan sehingga berdampak pada penurunan stabilitas operasional dan fluktuasi kinerja penjualan perusahaan. Fenomena ini diperkirakan berkaitan erat dengan faktor-faktor internal perusahaan, terutama pada aspek kompensasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja. Beberapa indikasi dari data internal menunjukkan bahwa ketidakseimbangan antara jumlah karyawan yang keluar dan masuk setiap bulannya menyebabkan kekosongan posisi kerja yang memengaruhi jalannya proses distribusi snack ke pasar. Kondisi ini diduga berasal dari ketidakpuasan karyawan terhadap sistem

kompensasi atau kepemimpinan yang diterapkan, serta lemahnya motivasi kerja yang membuat karyawan tidak memiliki dorongan kuat untuk bertahan di perusahaan.

Penelitian sebelumnya menyatakan hasil yang inkonsisten. Penelitian (Selvia, 2023) menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan (Susilowati et al., 2025) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap loyalitas karyawan. Penelitian (Made, et.al.) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, sementara penelitian yang dilakukan Rahadi, (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Penelitian (Susilowati et al., 2025) menunjukkan hasil motivasi kerja dapat bertindak sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kompensasi dan kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan, sedangkan penelitian (Sari, 2025) menjelaskan motivasi kerja tidak dapat memediasi hubungan antara kompensasi dan kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, perlu dilakukan kajian ilmiah yang mendalam mengenai analisis pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan dengan mempertimbangkan peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

1.1. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain meliputi :

1. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap tingkat loyalitas karyawan?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap tingkat loyalitas karyawan?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap tingkat loyalitas karyawan?
6. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap tingkat loyalitas karyawan?
7. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap tingkat loyalitas karyawan?

1.2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dalam penelitian ini antara lain meliputi :

1. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap tingkat loyalitas karyawan di CV. Arina Snack Ungaran.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap tingkat loyalitas karyawan di CV. Arina Snack Ungaran.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan di CV. Arina Snack Ungaran.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan di CV. Arina Snack Ungaran.
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap tingkat loyalitas karyawan di CV. Arina Snack Ungaran.
6. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan di CV. Arina Snack Ungaran.
7. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan di CV. Arina Snack Ungaran.

2. Kajian Pustaka

2.1. Teori RBT (Resource Base Theory)

Teori Resource-Based Theory (RBT) menyatakan bahwa keunggulan bersaing suatu perusahaan berasal dari kemampuan mengelola sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisir dengan baik (VRIO). Dalam konteks manajemen SDM, karyawan dipandang sebagai aset strategis yang berkontribusi langsung terhadap keunggulan jangka panjang organisasi (Davlembayeva, D.& Papagiannidis, 2022).

Penelitian ini relevan dengan RBT karena membahas bagaimana kompensasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Kompensasi mencerminkan penghargaan terhadap sumber daya manusia, kepemimpinan yang efektif menunjukkan kapabilitas manajerial unik, dan motivasi kerja menciptakan loyalitas yang sulit ditiru oleh pesaing. Ketiganya merupakan strategi organisasi dalam mempertahankan SDM berkualitas (Rizal, 2024).

RBT menjadi dasar kuat untuk melihat bahwa loyalitas karyawan bukan sekadar isu individual, tetapi merupakan indikator keberhasilan organisasi dalam mengelola aset strategisnya. Dengan pendekatan ini, perusahaan perlu berfokus pada pengembangan SDM melalui sistem kompensasi yang adil, kepemimpinan yang mendukung, serta penciptaan lingkungan kerja yang memotivasi, sehingga karyawan memiliki loyalitas tinggi yang mendukung keunggulan kompetitif Hermanto et al., (2023).

2.1.1. Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Afandi, 2018). Terdapat dua jenis kompensasi, yaitu kompensasi langsung (seperti gaji, bonus, insentif) dan kompensasi tidak langsung (seperti tunjangan, pelatihan, dan promosi jabatan). Efektivitas kompensasi dapat dilihat dari persepsi keadilan, kecukupan, serta kesesuaiannya dengan kinerja karyawan, sehingga karyawan akan berkerja dengan optimal atau loyal terhadap perusahaan (Widiarsa et al., 2023).

Dalam konteks CV. Arina Snack Ungaran, peningkatan loyalitas karyawan dapat dicapai melalui evaluasi menyeluruh terhadap sistem kompensasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Resource-Based Theory (RBT) yang menekankan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis perusahaan. Kompensasi yang dikelola dengan adil, kompetitif, dan berorientasi pada kinerja akan memperkuat loyalitas karyawan, sehingga perusahaan mampu mempertahankan SDM berkualitas dan menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang (Davlembayeva, D.& Papagiannidis, 2022).

2.1.2. Kepemimpinan

Kepemimpinan pada dasarnya dapat dipahami sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain agar bersedia bekerja sama dalam melaksanakan berbagai tindakan maupun aktivitas yang diperlukan guna mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas memberikan arahan, tetapi juga berperan dalam menciptakan visi, membangun kepercayaan, dan memotivasi anggota tim agar berkomitmen terhadap pencapaian sasaran organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam mengkoordinasikan sumber daya manusia sehingga mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi (Afandi, 2018).

Dalam perspektif Resource-Based Theory (RBT), kepemimpinan dapat dipandang sebagai salah satu kapabilitas manajerial yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan terorganisir dengan baik (*organized*), sehingga memberikan kontribusi

langsung terhadap keunggulan bersaing jangka panjang. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, memfasilitasi komunikasi, serta menumbuhkan rasa memiliki dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, peran kepemimpinan tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset strategis yang mendukung keberlangsungan organisasi (Davlembayeva, D.& Papagiannidis, 2022).

Dalam konteks penelitian pada CV. Arina Snack Ungaran, kepemimpinan menjadi faktor penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Perusahaan yang sedang menghadapi tantangan dalam mempertahankan SDM berkualitas memerlukan kepemimpinan yang mampu memberikan teladan, mendukung pengembangan karyawan, serta membangun hubungan kerja yang harmonis. Pemimpin yang efektif di CV. Arina Snack tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai motivator yang mendorong karyawan untuk merasa dihargai dan memiliki ikatan emosional dengan perusahaan. Dengan demikian, kepemimpinan yang tepat dapat menjadi salah satu strategi organisasi dalam mempertahankan loyalitas karyawan, sesuai dengan prinsip RBT yang menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset strategis untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2.1.3. Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan dapat dipahami sebagai bentuk keterikatan psikologis yang mendalam antara individu dengan organisasinya. Loyalitas ini tidak hanya tercermin melalui kesetiaan fisik, misalnya berapa lama seorang karyawan bertahan bekerja dalam suatu perusahaan, tetapi juga terlihat dari aspek non-fisik seperti pikiran, perasaan, perhatian, gagasan, serta dedikasi yang mereka curahkan secara penuh untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, loyalitas merupakan kombinasi antara komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan yang membuat karyawan bersedia berkontribusi lebih dari sekadar menjalankan tugas formalnya (Selvia, 2023).

Dalam kerangka Resource-Based Theory (RBT), loyalitas karyawan dipandang sebagai salah satu bentuk kapabilitas organisasi yang bernilai (*valuable*) dan sulit ditiru (*inimitable*). Karyawan yang loyal tidak hanya menjaga stabilitas tenaga kerja, tetapi juga menjadi sumber keunggulan kompetitif karena menciptakan pengetahuan, pengalaman, dan budaya kerja yang khas bagi organisasi. RBT menegaskan bahwa perusahaan yang mampu mempertahankan loyalitas karyawan melalui praktik manajemen SDM yang tepat—seperti kompensasi yang adil, kepemimpinan yang suportif, serta motivasi kerja yang terjaga—akan lebih mudah mencapai keunggulan bersaing jangka panjang dibandingkan pesaing yang gagal menjaga keterikatan emosional karyawannya (Davlembayeva, D.& Papagiannidis, 2022).

Dalam konteks penelitian di CV. Arina Snack Ungaran, loyalitas karyawan menjadi faktor penting karena berkaitan langsung dengan keberlangsungan dan daya saing perusahaan di industri makanan ringan. Karyawan yang loyal tidak hanya sekadar bertahan, tetapi juga memberikan kontribusi positif melalui ide-ide kreatif, dedikasi penuh, serta kesediaan untuk bekerja sama dalam mencapai visi perusahaan. Upaya ini diharapkan dapat memperkuat loyalitas karyawan dan mendukung keunggulan kompetitif perusahaan secara berkelanjutan.

2.1.4. Motivasi Kerja

Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, bersemangat, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, serta kesungguhan, sehingga aktivitas yang dilakukan menghasilkan capaian yang baik dan berkualitas (Afandi, 2018). Motivasi karyawan tidak hanya

memengaruhi kinerja, tetapi juga menjadi faktor penting dalam membangun loyalitas jangka panjang terhadap perusahaan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa motivasi dapat berfungsi sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah pengaruh faktor eksternal, seperti kompensasi dan kepemimpinan, terhadap perilaku kerja karyawan, termasuk dalam menciptakan loyalitas (Utami & Rahayu, 2023). Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung lebih menghargai kompensasi dan kepemimpinan yang baik, serta tetap loyal meskipun menghadapi kondisi kerja yang kurang ideal (Kurniawati & Mulyani, 2024).

Hal ini selaras dengan perspektif Resource-Based Theory (RBT), yang menekankan bahwa motivasi merupakan salah satu kapabilitas internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan jika dikelola dengan baik, dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan (Davlembayeva, D.& Papagiannidis, 2022). Dalam konteks penelitian di CV. Arina Snack Ungaran, perusahaan perlu berinvestasi pada strategi yang menumbuhkan motivasi intrinsik—misalnya melalui pengembangan keterampilan, pelatihan, serta pemberdayaan karyawan—agar dapat memperkuat loyalitas, mempertahankan SDM berkualitas, dan pada akhirnya meningkatkan daya saing perusahaan di pasar.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penulisan kutipan dilakukan dengan menggunakan aplikasi reference manager (Mendeley, EndNote, dsb) style APA.

Dalam penyusunan penelitian ini, penting untuk mengkaji berbagai studi terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan topik yang diangkat. Penelitian mengenai kompensasi, kepemimpinan, motivasi kerja, dan loyalitas karyawan telah banyak dilakukan sebelumnya, baik secara terpisah maupun secara terintegrasi. Dengan menelaah hasil-hasil penelitian tersebut, peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai arah dan kontribusi penelitian ini terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

Tinjauan terhadap penelitian terdahulu juga berperan penting dalam mengidentifikasi celah penelitian (research gap) yang masih belum banyak dikaji secara mendalam. Salah satunya adalah peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan. Oleh karena itu, tabel berikut disusun untuk menyajikan ringkasan beberapa penelitian yang relevan guna memperkuat landasan teoritis dan justifikasi penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Temuan Utama	Variabel yang digunakan	Metode/Teknik Analisis
1	Sari (2025)	Pengaruh pemberian motivasi dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja	Motivasi kerja berpengaruh positif pada loyalitas, baik langsung maupun melalui kepuasan kerja.	Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan	SEM-PLS
2	Adamullah, et al. (2024)	<i>Employee loyalty and its relationship with compensation and leadership style</i>	Kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan	Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Loyalitas Karyawan	Regresi Linier Berganda

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Temuan Utama	Variabel yang digunakan	Metode/Teknik Analisis
			terhadap loyalitas karyawan.		
3	Kurniawati & Mulyani (2024)	Motivasi kerja sebagai pemoderasi hubungan gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan	Motivasi memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan.	Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Loyalitas Karyawan	Moderated Regression Analysis (MRA)
4	Selvia (2023)	Pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja	Kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja.	Kompensasi, Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan	SEM-PLS
5	Suryati (2023)	Kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan di era digital	Kepemimpinan transformasional meningkatkan loyalitas karyawan secara signifikan.	Kepemimpinan, Loyalitas Karyawan	Regresi Linier Sederhana

Sumber : Penelitian terdahulu

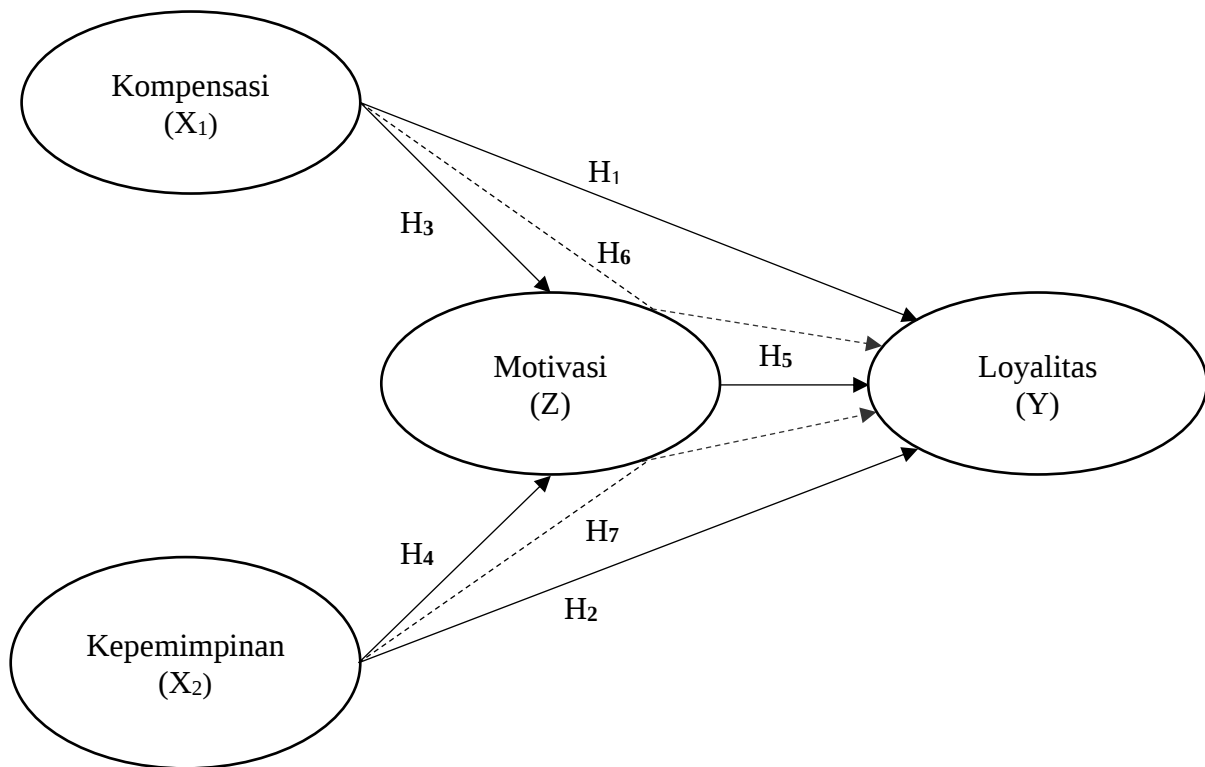
2.3. Kerangka Pemikiran

Loyalitas karyawan merupakan faktor penting bagi keberlangsungan organisasi karena berkaitan dengan komitmen, dedikasi, dan keterikatan emosional karyawan. Dua faktor eksternal yang berperan besar dalam membentuk loyalitas adalah kompensasi dan kepemimpinan. Kompensasi yang adil mendorong rasa dihargai karyawan (Selvia, 2023), sedangkan kepemimpinan yang inspiratif dan suportif meningkatkan keterikatan karyawan pada perusahaan (Adamullah et al., 2024).

Namun, pengaruh keduanya dapat diperkuat oleh faktor internal, yaitu motivasi kerja. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih menghargai kompensasi dan kepemimpinan yang baik sehingga menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi (Kurniawati & Mulyani, 2024). Bahkan, motivasi terbukti dapat berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh faktor organisasi terhadap loyalitas karyawan (Sari, 2025).

Oleh karena itu, penelitian ini menekankan bahwa loyalitas karyawan lahir dari kombinasi kompensasi, kepemimpinan, dan motivasi. Dengan menempatkan motivasi sebagai variabel mediasi, diharapkan diperoleh pemahaman lebih komprehensif mengenai strategi peningkatan loyalitas karyawan dalam organisasi.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.4. Pengembangan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang di berikan kepada perusahaan (Afandi, 2018). Dalam konteks penelitian ini, kompensasi diukur melalui persepsi karyawan atas keadilan, kecukupan, dan ketepatan pemberiannya (Jaylani et al., 2024). Sementara itu, loyalitas karyawan dapat dipahami sebagai keterikatan psikologis yang membuat individu bersedia bertahan, berkontribusi, dan berkomitmen terhadap organisasi dalam jangka panjang (Selvia, 2023).

Teori yang mendasari hubungan antara kompensasi dan loyalitas adalah Resource-Based Theory (RBT). RBT menekankan bahwa sumber daya manusia yang loyal merupakan aset strategis yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisir (Davlembayeva, D.& Papagiannidis, 2022). Kompensasi yang adil dan kompetitif menjadi salah satu strategi penting dalam mempertahankan loyalitas karyawan, karena menunjukkan penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka (R. Pangestu & Masman, 2023). Penelitian sebelumnya juga membuktikan bahwa kompensasi yang memadai berpengaruh positif terhadap loyalitas, karena karyawan merasa dihargai dan memiliki ikatan emosional lebih kuat dengan perusahaan (Selvia, 2023). Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka dirumuskan hipotesis:

H₁: Kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan di CV. Arina Snack Ungaran.

2.4.2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan

Kepemimpinan pada dasarnya dapat dipahami sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain agar bersedia bekerja sama dalam melaksanakan berbagai tindakan maupun aktivitas yang diperlukan guna mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas memberikan arahan, tetapi juga berperan dalam menciptakan visi, membangun kepercayaan, dan memotivasi anggota tim agar berkomitmen terhadap pencapaian sasaran organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam mengkoordinasikan sumber daya manusia sehingga mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi (Afandi, 2018).

Dalam perspektif Resource-Based Theory (RBT), kepemimpinan dipandang sebagai salah satu kapabilitas manajerial yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisir dengan baik, sehingga dapat menjadi sumber keunggulan bersaing jangka panjang (Davlembayeva, D.& Papagiannidis, 2022). Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberdayakan karyawan akan menciptakan ikatan emosional yang tinggi, sehingga mendorong meningkatnya loyalitas karyawan (Suryati, 2023). Hal ini diperkuat oleh penelitian Adamullah et al., (2024) yang membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk dapat menurunkan loyalitas karena mengurangi rasa percaya dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, berdasarkan uraian teoritis dan empiris tersebut, maka diajukan hipotesis berikut:

H₂: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan di CV. Arina Snack Ungaran.

2.4.3. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penghargaan tetapi juga sebagai pemicu motivasi kerja karyawan. Dalam penelitian ini, kompensasi meliputi aspek finansial dan non-finansial yang dievaluasi melalui persepsi karyawan atas keadilan dan kecukupan sistem imbalan (Pangestu & Masman, 2023). Motivasi kerja sendiri didefinisikan sebagai kekuatan internal yang mendorong karyawan untuk berkontribusi secara optimal. Kompensasi yang kompetitif memberikan rasa dihargai dan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

Penelitian sebelumnya oleh Rizal, (2024) menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang baik berdampak positif terhadap peningkatan motivasi kerja. Temuan ini selaras dengan teori dua faktor Herzberg, di mana kompensasi dikategorikan sebagai faktor hygiene yang dapat memengaruhi kepuasan dan motivasi kerja. Maka dirumuskan hipotesis:

H₃: Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan di CV. Arina Snack Ungaran.

2.4.4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

kepemimpinan memiliki pengaruh penting dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif dan penuh semangat. Pemimpin yang menggunakan pendekatan transformasional dengan memberi perhatian terhadap pengembangan pribadi, memberikan inspirasi, dan membangun komunikasi yang sehat mampu meningkatkan semangat kerja bawahan (Suryati, 2023). Dalam penelitian ini, kepemimpinan dipahami sebagai kombinasi antara pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan perhatian individual yang diberikan kepada karyawan.

Penelitian oleh Kurniawati & Mulyani, (2024) menyatakan bahwa pemimpin yang suportif dan komunikatif dapat meningkatkan motivasi kerja secara signifikan. Hal ini sejalan dengan teori motivasi dari Robbins yang menekankan pentingnya peran pemimpin dalam membentuk persepsi karyawan terhadap pekerjaan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah:

H₄: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan di CV. Arina Snack Ungaran.

2.4.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Motivasi kerja merupakan aspek psikologis penting yang mendorong karyawan untuk tetap bertahan di organisasi. Dalam penelitian ini, motivasi diukur melalui indikator intrinsik (pencapaian, tanggung jawab) dan ekstrinsik (penghargaan, pengakuan). Karyawan yang memiliki tingkat motivasi tinggi cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat dan loyalitas tinggi terhadap perusahaan (Utami & Rahayu, 2023).

Dalam perspektif Resource-Based Theory (RBT), motivasi kerja dapat dipandang sebagai kapabilitas internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisir dengan baik sehingga mampu menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan (Davlembayeva, D.& Papagiannidis, 2022). Karyawan yang termotivasi akan lebih menghargai peran dan kontribusinya, sehingga menumbuhkan loyalitas yang kuat terhadap organisasi. Penelitian Widiastuti et al., (2022) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam memperkuat keterikatan karyawan dengan perusahaan, bahkan dalam kondisi kerja yang tidak ideal. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah:

H₅: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan di CV. Arina Snack Ungaran.

2.4.6. Peran mediasi Motivasi Kerja terhadap Pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan kerja secara optimal. Dalam penelitian ini, motivasi diukur melalui motivasi intrinsik (seperti pencapaian, tanggung jawab) dan motivasi ekstrinsik (seperti penghargaan dan pengakuan) (Utami & Rahayu, 2023). Motivasi tidak hanya memengaruhi perilaku kerja secara langsung, namun juga bertindak sebagai variabel mederasi yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh terhadap sikap karyawan, yaitu loyalitas terhadap perusahaan.

Dalam perspektif Resource-Based Theory (RBT), motivasi kerja dipandang sebagai kapabilitas internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisir dengan baik, sehingga mampu menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan (Davlembayeva, D.& Papagiannidis, 2022). Ketika motivasi kerja tinggi, karyawan cenderung lebih mampu menghargai kompensasi yang diterima dan lebih mudah terinspirasi oleh kepemimpinan yang baik. Hal ini akan menumbuhkan ikatan emosional yang kuat dengan organisasi, sehingga meningkatkan loyalitas karyawan. Penelitian Widiastuti et al., (2022) juga menunjukkan bahwa karyawan dengan motivasi tinggi cenderung tetap loyal meskipun menghadapi ketidakpuasan pada aspek tertentu, seperti kompensasi yang kurang memadai. Maka, dengan memperhatikan peran motivasi sebagai modiasi, rumusan hipotesis berikut diajukan:

H₆: Motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan di CV. Arina Snack Ungaran.

2.4.7. Peran Mediasi Motivasi Kerja terhadap Pengaruh Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan

Selain memediasi hubungan antara kompensasi dan loyalitas, motivasi kerja juga diyakini memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan. Kepemimpinan yang efektif, khususnya transformasional, memang terbukti memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas. Namun, dampak tersebut tidak akan optimal tanpa adanya motivasi internal dari karyawan itu sendiri (Kurniawati & Mulyani, 2024). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan lebih mudah terinspirasi oleh pemimpin dan memiliki kecenderungan lebih besar untuk tetap loyal terhadap organisasi.

Dalam perspektif Resource-Based Theory (RBT), motivasi kerja dipandang sebagai kapabilitas internal yang bernilai dan sulit ditiru, yang jika dipadukan dengan kepemimpinan yang tepat akan menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Davlembayeva, D. & Papagiannidis, 2022). Artinya, kepemimpinan baru akan memberikan dampak signifikan terhadap loyalitas apabila didukung oleh motivasi kerja yang kuat. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan penggerak perilaku yang menentukan bagaimana individu merespons kepemimpinan dan lingkungan kerjanya. Penelitian Utami & Rahayu, (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan hanya efektif jika diimbangi dengan motivasi kerja yang tinggi.. Berdasarkan argumen teoritis dan temuan empiris tersebut, maka hipotesis keempat disusun sebagai berikut:

H₇: Motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan di CV. Arina Snack Ungaran.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara dua atau lebih variabel. Penelitian ini bersifat eksplanatif karena menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel independen (kompensasi dan kepemimpinan), variabel mediasi (motivasi kerja), dan variabel dependen (loyalitas karyawan).

Untuk menganalisis hubungan antar variabel laten dan indikatornya, digunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). SEM-PLS adalah metode analisis multivariat yang dapat menguji hubungan kompleks antara konstruk dengan jumlah sampel yang relatif kecil dan data yang tidak terdistribusi normal secara ketat (Hair et al., 2021).

Metode SEM-PLS juga cocok digunakan pada penelitian yang bersifat eksploratif dan prediktif, karena lebih fokus pada varian dan tidak membutuhkan asumsi distribusi data multivariat normal seperti pada SEM berbasis kovarian (Ghozali & Latan, 2015).

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di CV. Arina Snack Ungaran. Berdasarkan data internal perusahaan tahun 2025, jumlah populasi adalah 83 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (saturated sampling), yaitu semua anggota populasi dijadikan sampel karena jumlahnya yang relatif kecil dan dapat dijangkau. Teknik ini umum digunakan jika populasi kurang dari 100 orang untuk menghindari bias seleksi (Sugiyono, 2019).

3.2. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel penelitian terdiri dari 1(satu) variabel dependen, 2 (dua) variabel independen, dan 1 (satu) variabel mediasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

Variabel	Definisi Konseptual	Definisi Operasional	Skala Likert (1–5)
Kompensasi	Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Afandi, 2018).	1. Upah dan gaji 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas (Afandi, 2018)	1 = Sangat Tidak Setuju – 5 = Sangat Setuju
Kepemimpinan	Kepemimpinan merupakan aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi (Afandi, 2018).	1. Pengaruh ideal 2. Motivasi inspirasional 3. Perhatian individu 4. Stimulasi intelektual (Afandi, 2018)	1 = Sangat Tidak Setuju – 5 = Sangat Setuju
Loyalitas Karyawan	Loyalitas karyawan dapat dipahami sebagai bentuk keterikatan psikologis yang mendalam antara individu dengan organisasinya (Selvia, 2023).	1. Komitmen afektif 2. Komitmen normatif 3. Komitmen berkelanjutan 4. Berkontribusi lebih 5. Kesetiaan jangka panjang. (Selvia, 2023)	1 = Sangat Tidak Setuju – 5 = Sangat Setuju
Motivasi Kerja	Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang terbaik dan berkualitas (Afandi, 2018).	1. Balas jasa 2. Kondisi kerja 3. Apresiasi kerja 4. Pengakuan dari 5. Pekerjaan itu sendiri (Afandi, 2018)	1 = Sangat Tidak Setuju – 5 = Sangat Setuju

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui:

Kuesioner tertutup: Diberikan langsung kepada seluruh responden. Setiap item pernyataan diukur menggunakan skala Likert 5 poin, dari “sangat tidak setuju” (1) sampai “sangat setuju” (5). Yang disusun berdasarkan indikator variabel. Dokumentasi: Meliputi data *turnover* karyawan dan laporan kinerja penjualan dari CV. Arina Snack tahun 2023–2025.

3.4. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Metode SEM-PLS dipilih karena memiliki keunggulan dalam menguji hubungan kausal yang kompleks antar konstruk laten, termasuk variabel mediasi, serta mampu digunakan pada jumlah sampel yang relatif kecil seperti populasi karyawan tetap di CV. Arina Snack Ungaran yang hanya berjumlah 83 orang. Selain itu, SEM-PLS tidak mempersyaratkan

distribusi data normal dan cocok untuk penelitian eksploratif serta prediktif (Hair et al., 2021).

3.4.1. Evaluasi Outer Model – Validitas dan Reliabilitas

Langkah awal analisis SEM-PLS adalah melakukan evaluasi outer model untuk menilai kualitas instrumen pengukuran terhadap konstruk laten. Evaluasi ini dilakukan dengan tiga jenis pengujian utama: validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk.

- a. Pertama, validitas konvergen diuji melalui nilai loading factor, di mana indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading $\geq 0,70$. Selain itu, *Average Variance Extracted* (AVE) harus $\geq 0,50$ agar konstruk dapat menjelaskan lebih dari setengah varians indikator-indikatornya (Hair et al., 2021).
- b. Kedua, reliabilitas konstruk diuji dengan dua ukuran yaitu *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha*. CR harus bernilai $\geq 0,70$, sedangkan *Cronbach's Alpha* disarankan $\geq 0,60$ untuk menunjukkan konsistensi internal antar indikator (Hair et al., 2021).
- c. Ketiga, validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa masing-masing konstruk memiliki perbedaan konsep yang jelas. Uji ini dilakukan menggunakan dua metode yaitu *Fornell-Larcker Criterion* dan HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*), dengan ketentuan bahwa nilai HTMT harus $< 0,90$ (Hair et al., 2021).

3.4.2. Evaluasi Inner Model – Hubungan Kausal dan Daya Prediksi Model

Setelah model pengukuran memenuhi syarat, langkah selanjutnya adalah evaluasi inner model yang bertujuan untuk menguji kekuatan dan arah pengaruh antar konstruk laten dalam model struktural.

- a. Evaluasi pertama dilakukan melalui R-Square (R^2) yang menunjukkan seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variasi dari variabel dependen. Nilai R^2 sebesar 0,75 dikategorikan kuat, 0,50 sedang, dan 0,25 lemah (Hair et al., 2021).
- b. Kemudian, F-Square (F^2) pengukuran besar efek (*effect size*) digunakan untuk mengevaluasi pengaruh suatu konstruk independen terhadap konstruk dependen. Dengan kategori F-Square $> 0,35$ memiliki pengaruh besar, 0,15-0,35 sedang dan 0,02- 0,15 kecil (Hair et al., 2021).
- c. Setelah itu, Q-Square (Q^2) digunakan untuk mengukur relevansi prediktif model terhadap variabel endogen. Nilai Q^2 dihitung menggunakan teknik *blindfolding*, dan model dianggap memiliki kemampuan prediktif apabila nilai $Q^2 > 0$, apabila $> 0,02$ dianggap lemah, $> 0,15$ dianggap moderate, dan $> 0,35$ dianggap kuat dalam hal relevansi prediktif. (Hair et al., 2021).
- d. Selanjutnya, *path coefficient* (β) digunakan untuk mengetahui besar dan arah pengaruh antar konstruk. Untuk mengetahui signifikansi statistik, digunakan metode bootstrapping dengan 5.000 subsample. Hubungan antar variabel laten dinyatakan signifikan jika p-value $\leq 0,05$ pada tingkat signifikansi 5% (Hair et al., 2021).

3.4.3. Uji Mediasi – Peran Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi

Penelitian ini juga menguji motivasi kerja sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan. Pengujian ini dilakukan melalui analisis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) menggunakan prosedur bootstrapping sebanyak 5.000 kali.

Untuk menentukan apakah mediasi bersifat penuh atau parsial, digunakan pendekatan VAF (*Variance Accounted For*). Interpretasi nilai VAF menurut Hair, et al, (2021) adalah sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{Indirect Effect}}{\text{Total Effect}} \times 100\%$$

- $VAF < 20\% \rightarrow$ Tidak ada mediasi.
- $VAF 20\%–80\% \rightarrow$ Mediasi parsial.
- $VAF > 80\% \rightarrow$ Mediasi penuh.

Dengan menggunakan pendekatan ini, peneliti dapat menentukan seberapa besar peran motivasi kerja dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara perlakuan organisasi (kompensasi dan kepemimpinan) terhadap loyalitas karyawan. Hasil dari uji mediasi ini diharapkan memberikan bukti empiris yang memperkuat peran strategis motivasi dalam mempertahankan loyalitas karyawan di CV. Arina Snack, Ungaran (Hair et al., 2021).