

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, ORIENTASI PRESTASI, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN STIEBI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Sri Kartika Sari A
STIE Bisnis Indonesia
kartika@stiebi.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini adalah Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Orientasi Prestasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* pada STIEBI. Penelitian dilakukan pada bulan September 2019 hingga Januari 2020. Populasi penelitian ini adalah Karyawan, dosen yang bekerja di STIEBI, sampel penelitian ini sebanyak 100 responden. Metode pengolahan data memakai analisis jalur dengan menggunakan teknik *SEM AMOS*. Jenis data pada penelitian ini, adalah data kuantitatif yang diperoleh melalui hasil survei terhadap Karyawan yang sedang berada di STIEBI dengan mengukur Gaya Kepemimpinan (X_1), Orientasi Prestasi (X_2), Kompensasi (X_3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y_1) dengan Kepuasan Kerja (Y_2) Sebagai Variabel *Intervening*. Dari hasil penelitian dengan pengujian hipotesis didapat hasil sebagai berikut: H_{a1} diterima, sehingga dapat dikatakan variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi variabel kepuasan kerja; H_{a2} diterima, sehingga dapat dikatakan variabel orientasi prestasi mempengaruhi variabel kepuasan kerja; H_{a3} diterima, sehingga dapat dikatakan variabel kompensasi mempengaruhi variabel kepuasan kerja; H_{a4} diterima, sehingga dapat dikatakan variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi variabel kinerja karyawan; H_{a5} diterima, sehingga dapat dikatakan variabel orientasi prestasi mempengaruhi variabel kinerja karyawan; H_{a6} diterima, sehingga dapat dikatakan variabel kompensasi mempengaruhi variabel kinerja karyawan; H_{a7} diterima, sehingga dapat dikatakan variabel kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan; H_{a8} diterima, sehingga dapat dikatakan variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan; H_{a9} diterima, sehingga dapat dikatakan variabel orientasi prestasi mempengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan; H_{a10} diterima, sehingga dapat dikatakan variabel kompensasi mempengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Orientasi Prestasi, Kompensasi, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

This study is an analysis of the influence of leadership style, achievement orientation and compensation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at STIEBI. The research was conducted from September 2019 to January 2020. The population of this study were employees, lecturers who worked at STIEBI, the sample of this study was 100 respondents. The data processing method uses path analysis using SEM AMOS technique. The type of data in this study is quantitative data obtained through survey results of employees at STIEBI by measuring Leadership Style (X_1), Achievement Orientation (X_2), Compensation (X_3) Against Employee Performance (Y_1) and Job Satisfaction (Y_2) As an Intervening Variable. From the results of research by testing the hypothesis the following results are obtained: H_{a1} is accepted, so it can be said that the leadership style variable affects the job

satisfaction variable; Ha2 is accepted, so it can be said that the variable of achievement orientation is the variable of job satisfaction; Ha3 accepted, so it can be said the variable compensation variable job satisfaction; Ha4 accepted, so it can be said that the variable leadership style variable employee performance; Ha5 is accepted, so it can be said that the variable of achievement orientation is the variable of employee performance; Ha6 is accepted, so it can be said that the compensation variable is the employee performance variable; Ha7 accepted, so it can be said that job satisfaction variables

affect employee performance; Ha8 accepted, so it can be said that the variable leadership style indirectly on employee performance; Ha9 is accepted, so it can be said that the orientation variable indirectly affects employee performance; Ha10 is accepted, so it can be said that the compensation variable indirectly affects employee performance.

Keywords: *Leadership Style, Achievement Orientation, Compensation, Employee Performance, JobSatisfaction*

PENDAHULUAN

Perusahaan atau organisasi membutuhkan pegawai yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan pegawai yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Faktor penting yang menentukan kinerja pegawai dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut adalah kepemimpinan (*leadership*) dengan gaya kepemimpinan masing-masing. Kepemimpinan adalah penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas pengikut pada pencapaian tujuan, di mana pengarahan dapat memengaruhi interpretasi pengikut terhadap kejadian, organisasi dari aktivitas kerja mereka, komitmen mereka terhadap tujuan utama, hubungan mereka dengan pengikut lain, dan akses mereka pada kerja sama dan dukungan dari unit kerja lain (Colquitt, LePine, dan Wesson, 2015: 464).

Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Dengan meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi. Kepemimpinan yang ada pada organisasi dapat dianggap penting atau tidak, kepentingan itu tergantung dari bagaimana mereka menyikapi rangsangan itu. Dari sinilah perlu adanya suatu penilaian kepemimpinan, mengenai bagaimana para pegawai menilai kepemimpinan dari pemimpin mereka dengan melalui sudut pandang yang berbeda-beda. Cara pandang setiap pegawai tentang apa yang dia tangkap berbeda-beda, begitu pula dengan memandang kepemimpinan, akan berbeda antara satu dengan lainnya, persepsi individu terhadap kepemimpinan akan berpengaruh pada perilaku mereka dalam bekerja. Persepsi dari para bawahan digunakan untuk mengevaluasi kemampuan dari para pimpinan dan untuk menunjukkan kelemahan serta area-area perbaikan. Disisi lain, kemampuan memimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja.

Perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektifitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya. Pimpinan dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja. Hal ini juga berlaku di perguruan tinggi utamanya kepemimpinan oleh pimpinan perguruan tinggi dan dosen dengan gaya kepemimpinan masing masing. Tidak ketinggalan Perguruan tinggi STIE Bisnis Indonesia yang merupakan lembaga pendidikan formal dimana keberadaannya cukup mendapat tanggapan positif dari masyarakat setempat dengan bukti

masyarakat menyekolahkan anak-anaknya di lembaga pendidikan tersebut. Didalam prakteknya kepemimpinan pimpinan perguruan tinggi memegang peranan penting dalam perkembangan perguruan tinggi yang dipimpin dan berperan mempengaruhi kinerja dosen sebagai tenaga pendidik di perguruan tingginya. Kepemimpinan pimpinan perguruan tinggi dapat menentukan keberhasilan proses pembelajaran di kelas, hal ini tercermin dari bagaimana dosen melaksanakan tugas pokoknya sebagai pendidik. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja dosen dan merupakan faktor yang amat menentukan bagi mutu pendidikan yang akan berimplikasi pada kualitas *output* pendidikan setelah menyelesaikan pendidikan.

Peran pimpinan perguruan tinggi sebagai pemimpin dapat menentukan tinggi rendahnya kinerja dosen di Perguruan tinggi dan dapat memberi pengarahan dalam meningkatkan kualitas kinerja, menertibkan mahasiswa dan dosen yang kurang disiplin serta pengarahan lain yang banyak bersentuhan langsung dengan mahasiswa dalam proses pembelajaran di perguruan tinggi. Jadi

kinerja para dosen akan semakin baik jika terkontrol, selalu dievaluasi, dan mendapat motivasi dari pimpinan perguruan tinggi. Memimpin dapat didefinisikan sebagai kegiatan mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan atau menumbuhkan kepemimpinan anak buah. Perilaku pimpinan perguruan tinggi harus dapat mendorong kinerja para dosen dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para dosen, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Pekerjaan pimpinan perguruan tinggi adalah mengkoordinasikan, mengendalikan, dan mendukung pekerjaan orang lain dalam mencapai tujuan, mengevaluasi kinerja, memberikan sumber daya yang diperlukan, membangun iklim yang mendukung, menjalankan usulan dari orang tua, perencanaan, penjadwalan, pembukuan, menyelesaikan konflik mengajar, penanganan masalah mahasiswa. Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain dengan cara menyampaikan tujuan, petunjuk dan motivasi untuk dilaksanakan agar tujuan tercapai dan kemajuan organisasi. Lebih lanjut Wirawan mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling mempengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasikan visi. Dari pendapat di atas sudah jelas bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dimana pimpinan perguruan tinggi berperan dalam mengatur, mempengaruhi para dosen untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan bersama. Peranan pimpinan perguruan tinggi sebagai pemimpin mencerminkan tanggung jawab pimpinan perguruan tinggi untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di perguruan tinggi, sehingga lahir etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan. Fungsi kepemimpinan ini amat penting sebab disamping sebagai penggerak juga berperan untuk melakukan kontrol segala aktifitas dosen, staf dan mahasiswa dan sekaligus untuk meneliti persoalan yang timbul dilingkungan perguruan tinggi.

Lancar atau tidaknya suatu perguruan tinggi dan tinggi rendahnya mutu perguruan tinggi tidak hanya ditentukan oleh jumlah dosen dan kecakapannya, tetapi lebih banyak ditentukan oleh gaya pimpinan perguruan tinggi melaksanakan kepemimpinan diperguruan tingginya. Keberhasilan perguruan tinggi dalam mencapai tujuan pendidikan yang dituangkan dalam visi dan misi perguruan tinggi tidak lepas dari seorang pemimpin yaitu pimpinan perguruan tinggi dengan menerapkan gaya atau pola kepemimpinan untuk mencapai tujuan dimaksud. Untuk itu disarankan kepada pimpinan perguruan tinggi untuk menguasai pola atau gaya kepemimpinan dalam memimpin perguruan tinggi. Pimpinan perguruan tinggi dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, situasional maupun gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dosen dan lingkungan perguruan tinggi.

Eksistensi perguruan tinggi menjadi tanggung jawab pimpinan perguruan tinggi sampai saat ini walaupun masih memerlukan peningkatan kualitas yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Kualifikasi kepemimpinan pimpinan perguruan tinggi, dapat dirumuskan secara lebih jelas setelah dilakukan penelitian yang lebih mendalam terhadap aktivitas pimpinan perguruan tinggi sebagai pemimpin formal yang bertanggung jawab atas kelangsungan hidup lembaga pendidikan khususnya yang berkaitan dengan upaya mengembangkan dan memajukan

lembaga pendidikan tersebut. Kenyataannya para pemimpin lembaga pendidikan dapat mempengaruhi kinerja dan kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu lembaga pendidikan. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu lembaga-lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan mereka. Dosen adalah kondisi yang diposisikan sebagai garda terdepan di dalam pelaksanaan proses belajar mengajar dan dosen memegang posisi yang sangat strategis dalam upaya menciptakan lulusan yang profesional dan berkualitas sehingga dapat memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang profesional.

Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan adanya komponen yang mendukung yakni kinerja dosen yang profesional. Kinerja dosen merupakan kunci keberhasilan pendidikan, karena keberadaan dosen sangat berpengaruh terhadap semua sumber daya pendidikan yang ada. Berbagai sumber daya pendidikan seperti, sarana dan prasarana, biaya, teknologi, dan informasi dapat berfungsi dengan baik apabila dosen memiliki kemampuan yang baik dalam menggunakan semua sumber daya yang ada. Dosen profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang kedosenan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai dosen dengan kemampuan maksimal. Dosen profesional adalah dosen yang mampu mengelola dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Seorang dosen profesional harus memiliki beberapa kompetensi, yaitu: kompetensi intelektual, kompetensi fisik, kompetensi pribadi, kompetensi sosial

dan kompetensi spiritual. Perilaku pemimpin pada lembaga-lembaga pendidikan seringkali menjadi titik perhatian para ahli, baik dibidang ilmu pendidikan itu sendiri maupun bidang disiplin ilmu lainnya, khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan pimpinan perguruan tinggi sebagai penanggung jawab utama eksistensi atau keberadaan sebuah lembaga pendidikan.

Perguruan tinggi STIE Bisnis Indonesia merupakan lembaga pendidikan formal yang keberadaannya cukup mendapat tanggapan positif dari masyarakat setempat dengan bukti masyarakat menyekolahkan anak-anaknya di lembaga pendidikan tersebut. Eksistensi Perguruan tinggi STIE Bisnis Indonesia ini menjadi tanggung jawab pimpinan perguruan tinggi sampai saat ini walaupun masih memerlukan peningkatan kualitas yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

Kualifikasi kepemimpinan pimpinan perguruan tinggi, dapat dirumuskan secara lebih jelas setelah dilakukan penelitian yang lebih mendalam terhadap aktivitas pimpinan perguruan tinggi sebagai pemimpin formal yang bertanggung jawab atas kelangsungan hidup lembaga pendidikan khususnya yang berkaitan dengan upaya mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikan tersebut. Kenyataannya para pemimpin lembaga pendidikan dapat mempengaruhi kinerja dan kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu lembaga pendidikan. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu lembaga-lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan mereka.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Kepemimpinan seseorang sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas seorang pemimpin. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa, jika pemimpin tidak dapat membuat keputusan, maka dia (seharusnya) tidak dapat menjadi pemimpin. Kepentingan mendasar dari pengambilan keputusan ini ditunjukkan dengan adanya pembahasan khusus tentang hal ini dalam berbagai disiplin ilmu. Filsafat, ekonomi, matematika dan ilmu-ilmu sosial telah memberikan kontribusi bagi pengertian yang lebih baik bagaimana sebuah keputusan dibuat, atau seharusnya dibuat. Pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku, mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu, untuk mengetahui apakah keputusan yang diambil baik atau buruk tidak hanya dinilai setelah konsekuensinya terjadi, melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya. Fokus pengambilan keputusan

adalah pada kemampuan menganalisis situasi dengan memperoleh informasi seakurat mungkin sehingga permasalahan dapat dituntaskan. Dalam pelaksanaannya, pengambilan keputusan dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu proses dan gaya pengambilan keputusan.

Proses pengambilan keputusan dalam praktiknya dapat dilakukan melalui tahapan-tahapan berikut ini: identifikasi masalah, mendefinisikan masalah, memformulasikan dan mengembangkan alternative, implementasi keputusan, evaluasi keputusan. Sementara itu, tahapan-tahapan dalam proses pengambilan keputusan dapat dikemukakan sebagai berikut: Tetapkan masalah, identifikasi kriteria keputusan, alokasikan bobot pada kriteria, kembangkan alternative, evaluasi alternative, pilih alternatif terbaik, gaya pengambilan keputusan.

Orientasi Prestasi

Orientasi Prestasi, menurut Hellriegel dan Slocum (Mulyadi, 2015:149-150) dalam *Path-Goal Theory*, gaya kepemimpinan orientasi prestasi (*Achievement Oriented Leadership*) adalah pemimpin mengajukan tantangan-tantangan dengan tujuan yang menarik, bagi bawahan, merangsang bawahan untuk mencapai tujuan tersebut dan melaksanakannya dengan baik. *Achievement-oriented* atau biasa disebut kepemimpinan berorientasi prestasi. Pemimpin memberikan tantangan tujuan kepada bawahan dan mempercayai bawahan untuk mencapainya. Model kepemimpinan ini menghipotesakan bahwa kepemimpinan berorientasi prestasi akan menyebabkan bawahan berjuang untuk berprestasi yang tinggi dan memiliki kepercayaan yang lebih dalam kemampuan untuk merencanakan tantangan tujuan.

Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas upaya-upaya yang telah diberikan kepada perusahaan (Milkovich dan Newman 2007:234). Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi (Dessler 2007:42). Kompensasi merupakan sebuah komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Kompensasi sangat dipengaruhi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Kompensasi sangat dipengaruhi oleh tekanan-tekanan faktor-faktor pasar kerja, posisi rebut tawar kolektif, peraturan pemerintah, filosofi manajemen puncak tentang pembayaran dan manfaat termasuk tentang kompensasi internasional (Dessler 2007:50).

Kinerja

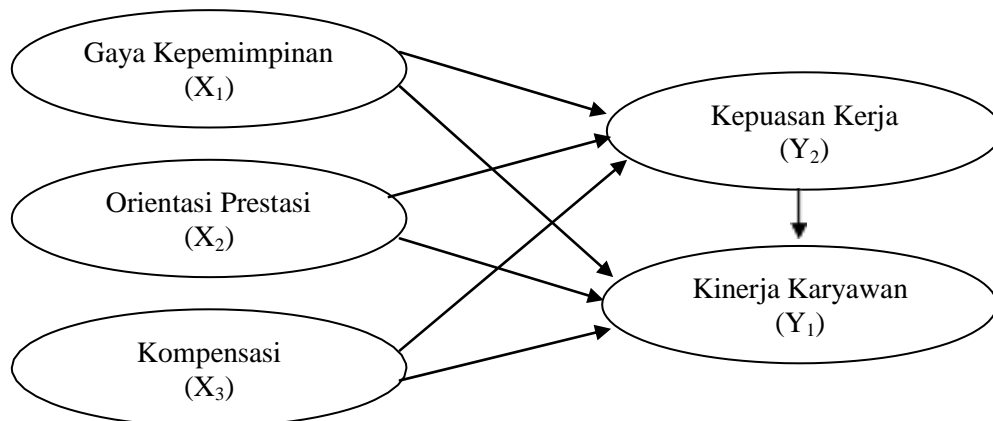
Kinerja, menurut Hasibuan (2005:94), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut Mangkunegara (2009:9), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sutrisno (2010:172), kinerja adalah hasil kerja karyawan yang dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Wibowo (2007:18), kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut dan tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik aspek kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja, Darmawan (2013:58) mendefinisikan “Kepuasan kerja sebagai suatu tanggapan secara kognisi dan afeksi dari seorang karyawan terhadap segala hasil pekerjaan atau kondisi-kondisi lain yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti gaji, lingkungan kerja, rekan kerja, dan atasan. Menurut Wirawan (2013:697), kepuasan kerja adalah persepsi orang

mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Pengertian persepsi dapat berupa perasaan dan sikap orang terhadap pekerjaannya. Perasaan dan sikap dapat berupa positif atau negatif. Jika orang merasa dan bersikap positif terhadap pekerjaannya, ia puas terhadap pekerjaannya. Jika merasa dan bersikap negatif terhadap pekerjaannya, maka ia tidak puas terhadap pekerjaannya.

Kerangka Pikir



Sumber: Penulis (2020)

Gambar 1. Skema Kerangka Pikir

Hipotesis

- H₁: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada STIE Bisnis Indonesia.
- H₂: Orientasi Prestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada STIE Bisnis Indonesia.
- H₃: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada STIE Bisnis Indonesia.
- H₄: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada STIE Bisnis Indonesia.
- H₅: Orientasi Prestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada STIE Bisnis Indonesia.
- H₆: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada STIE Bisnis Indonesia.
- H₇: Gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada STIE Bisnis Indonesia.
- H₈: Orientasi Prestasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada STIE Bisnis Indonesia.
- H₉: Kompensasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada STIE Bisnis Indonesia.
- H₁₀: Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada STIE Bisnis Indonesia.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan Kuantitatif yang bersifat asosiatif. Menurut Sugiyono (2010), penelitian asosiatif adalah metode yang digunakan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih. Dan ini sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan (variabel X₁),

orientasi prestasi (variabel X_2), kompensasi (variabel X_3) terhadap kinerja karyawan (Y_1) dengan kepuasan kerja (Y_2) sebagai variabel *intervening*.

Teknik Analisis Data

Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Sewal Wright mengembangkan konsep ini pada tahun 1934, pada awalnya teknik ini dikenal dengan analisis jalur dan kemudian dipersempit dalam bentuk analisis *Structural Equation Modeling* (Yamin dan Kurniawan, 2009). *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah alat statistik yang dipergunakan untuk menyelesaikan model bertingkat secara serempak yang tidak dapat diselesaikan oleh persamaan regresi linear. Dengan kata lain, *Structural Equation Modeling* merupakan teknik analisis statistik multivariat yang menganalisis hubungan-hubungan terstruktur. Teknik ini merupakan gabungan dari analisis faktor dan analisis regresi berganda.

Menurut Ghozali (2016), SEM merupakan gabungan dari dua metode statistik yang terpisah yaitu analisis faktor dan model persamaan simultan. Dalam analisis SEM, variabel dibedakan menjadi: 1) Variabel Laten adalah variabel yang tidak dapat diukur secara langsung kecuali diukur dengan satu atau lebih variabel manifest. Variabel laten disebut pula dengan istilah *unobserved variable*, konstruk atau konstruk laten. Variabel laten diberi simbol lingkaran atau elips. 2) Variabel Manifes adalah variabel yang digunakan untuk menjelaskan atau mengukur variabel laten. Variabel manifes dapat disebut juga dengan istilah *observed variable*, *measured variable* atau indikator. Dalam program AMOS (*Analysis of Moment Structure*), variabel manifes diberi simbol kotak.

Proses Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Penelitian ini menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) yang didasarkan pada evaluasi atas adanya hubungan saling ketergantungan. Tahapan pemodelan dan analisis persamaan struktural menjadi tujuh langkah yaitu sebagai berikut: 1) Pengembangan model berdasar teori. 2)

Menyusun diagram jalur. 3) Menyusun persamaan struktural. 4) Memilih identifikasi model struktural. 5) Evaluasi kriteria *goodness of fit*. Tindakan selanjutnya adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Menurut Ferdinand (2015:51) ada beberapa asumsi SEM yang harus dipenuhi yaitu sebagai berikut: 1) Ukuran sampel. 2) Normalitas.

3) *Outliers*. 4) *Multicollinearity*.

Setelah asumsi SEM terpenuhi, langkah berikutnya adalah menguji kesesuaian dan uji statistik. Dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model (Ferdinand, 2015:54). Ada beberapa jenis *fit index* yang mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dengan data yang disajikan, antara lain sebagai berikut:

1. *Chi-Square* (χ^2) Statistik

Chi-Square bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel yaitu terhadap sampel yang terlalu kecil (<50) maupun terhadap sampel yang terlalu besar (> 200). Oleh karena itu, penggunaan *Chi-Square* hanya sesuai bila ukuran sampel adalah antara 100-200 sampel. Bila ukuran sampel berada di luar rentang tersebut, uji signifikansi akan menjadi kurang reliabel, sehingga pengujian tersebut perlu dilengkapi dengan alat uji yang lainnya.

2. GFI (*Goodness of fit Index*)

Secara teoritis, angka GFI berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai 1,0 (*perfect fit*) dengan pedoman bahwa semakin hasil GFI mendekati angka 1, akan semakin baik model tersebut dalam menjelaskan data yang ada. Menurut Ferdinand (2015:61) nilai GFI yang diharapkan adalah $\geq 0,90$.

3. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI (*Adjusted Goodness of Fit*)

mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.

4. CMIN atau DF

CMIN atau DF adalah nilai *Chi-Square* dibagi dengan *degree of freedom*. Byrne dalam Ghazali (2008:67) mengusulkan nilai ratio > 2 merupakan ukuran *fit*. Nilai statistik *Chi-Square* dibagi DF disebut dengan nilai χ^2 -relatif. Nilai χ^2 -relatif kurang dari 2,0 atau bahkan terkadang kurang dari 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

5. TLI (*Tucker Lewis Index*)

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model. Nilai TLI yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $> 0,95$, dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

6. CFI (*Comparative Fit Index*)

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0–1, di mana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI $> 0,95$.

7. RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*)

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengompensasikan *Chi-Square* statistik dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA $\leq 0,08$ merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model berdasarkan *degrees of freedom*.

HASIL PENELITIAN

Pengujian Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini dilakukan terhadap variabel gaya kepemimpinan, orientasi prestasi, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Adapun yang menjadi *independent variable* (variabel bebas) adalah variabel gaya kepemimpinan, orientasi prestasi, dan kompensasi, sedangkan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dan yang menjadi *dependent variable* (variabel terikat) adalah variabel kinerja karyawan. Data mengenai variabel gaya kepemimpinan, orientasi prestasi, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penulis melakukan penyebaran angket/kuesioner terhadap 100 orang responden.

Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Hasil perhitungan koefisien korelasi skor tiap butir pertanyaan instrumen gaya kepemimpinan sebagaimana dari data hasil perhitungan dalam SPSS. Dengan menggunakan jumlah responden sebanyak 100 dengan $dk = 100 - 4 - 1 = 95$, maka nilai r_{tabel} adalah 0,1946. Butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai $r_{hitung} >$ dari r_{tabel} . Analisis *output* dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1. Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

No. Quesioner	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
GK1	0,268	0,1946	Valid
GK2	0,344	0,1946	Valid
GK3	0,464	0,1946	Valid
GK4	0,495	0,1946	Valid
GK5	0,434	0,1946	Valid
GK6	0,502	0,1946	Valid
GK7	0,202	0,1946	Valid
GK8	0,465	0,1946	Valid

Sumber: Data diolah (2020)

Dari tabel tersebut terlihat bahwa seluruh pernyataan kuesioner variabel gaya kepemimpinan tersebut valid untuk dipergunakan bagi objek yang diteliti karena seluruh nilai $r_{hitung} >$ r_{tabel} .

Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Penyajian terhadap reliabilitas alat ukur dilakukan dengan statistik *cronbach alpha* untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan reliabel.

Tabel 2. Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Cronbach's Alpha	N of Items
0,723	8

Sumber: Data diolah (2020)

Untuk melihat hasil uji reliabel keseluruhan butir pertanyaan adalah dengan melihat tabel *cronbach's alphas* yaitu sebesar 0,723, karena $0,723 > 0,60$ (syarat reliabel), maka konstruk pertanyaan yang merupakan variabel gaya kepemimpinan adalah reliabel.

Uji Validitas Variabel Orientasi Prestasi

Hasil perhitungan koefisien korelasi skor tiap butir pertanyaan instrumen orientasi prestasi. Butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai $r_{hitung} >$ dari r_{tabel} . Analisis *output* dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 3. Uji Validitas Variabel Orientasi Prestasi

No. Quesioner	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
OP1	0,470	0,1946	Valid
OP2	0,725	0,1946	Valid
OP3	0,771	0,1946	Valid
OP4	0,364	0,1946	Valid
OP5	0,268	0,1946	Valid

Sumber: Data diolah (2020)

Dari tabel tersebut terlihat bahwa seluruh pernyataan kuesioner variabel orientasi prestasi tersebut valid untuk dipergunakan bagi objek yang diteliti karena seluruh nilai $r_{hitung} >$ r_{tabel} .

Uji Reliabilitas Orientasi Prestasi

Penyajian terhadap reliabilitas alat ukur dilakukan dengan statistik *cronbach alpha* untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan reliabel.

Tabel 4. Uji Reliabilitas Variabel Orientasi Prestasi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,685	5

Sumber: Data diolah (2020)

Untuk melihat hasil uji reliabel keseluruhan butir pertanyaan adalah dengan melihat tabel *cronbach's alphas* yaitu sebesar 0,685, karena $0,685 > 0,60$ (syarat reliabel), maka konstruk pertanyaan yang merupakan variabel orientasi prestasi adalah reliabel.

Uji Validitas Variabel Kompensasi

Hasil perhitungan koefisien korelasi skor tiap butir pertanyaan instrumen kompensasi. Butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai $r_{hitung} >$ dari r_{tabel} . Analisis *output* dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5. Uji Validitas Variabel Kompensasi

No. Quesioner	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
K1	0,364	0,1946	Valid

No. Quesioner	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
K2	0,546	0,1946	Valid
K3	0,464	0,1946	Valid
K4	0,461	0,1946	Valid
K5	0,389	0,1946	Valid

Sumber: Data diolah (2020)

Dari tabel tersebut terlihat bahwa seluruh pernyataan kuesioner variabel kompensasi tersebut valid untuk dipergunakan bagi objek yang diteliti karena seluruh nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi

Penyajian terhadap reliabilitas alat ukur dilakukan dengan statistik *cronbach alpha* untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan reliabel.

Tabel 6. Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,668	5

Sumber: Data diolah (2020)

Untuk melihat hasil uji reliabel keseluruhan butir pertanyaan adalah dengan melihat tabel *cronbach's alphas* yaitu sebesar 0,668, karena $0,668 > 0,60$ (syarat reliabel), maka konstruk pertanyaan yang merupakan variabel kompensasi adalah reliabel.

Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Hasil perhitungan koefisien korelasi skor tiap butir pertanyaan instrumen kepuasan kerja. Butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Analisis *output* dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 7. Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

No. Quesioner	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
KP1	0,412	0,1946	Valid
KP2	0,477	0,1946	Valid
KP3	0,447	0,1946	Valid
KP4	0,416	0,1946	Valid
KP5	0,616	0,1946	Valid
KP6	0,247	0,1946	Valid
KP7	0,593	0,1946	Valid
KP8	0,481	0,1946	Valid

Sumber: Data diolah (2020)

Dari tabel tersebut terlihat bahwa seluruh pernyataan kuesioner variabel kepuasan kerja tersebut valid untuk dipergunakan bagi objek yang diteliti karena seluruh nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Penyajian terhadap reliabilitas alat ukur dilakukan dengan statistik *cronbach alpha* untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan reliabel.

Tabel 8. Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Cronbach's Alpha	N of Items
0,690	8

Sumber: Data diolah (2020)

Untuk melihat hasil uji reliabel keseluruhan butir pertanyaan adalah dengan melihat tabel *cronbach's alphas* yaitu sebesar 0,690, karena $0,690 > 0,60$ (syarat reliabel), maka konstruk pertanyaan yang merupakan variabel kepuasan kerja adalah reliabel.

Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Hasil perhitungan koefisien korelasi skor tiap butir pertanyaan instrumen kinerja karyawan. Butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Analisis *output* dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 9. Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

No. Quesioner	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
KK1	0,278	0,1946	Valid
KK2	0,288	0,1946	Valid
KK3	0,954	0,1946	Valid
KK4	0,954	0,1946	Valid
KK5	0,954	0,1946	Valid
KK6	0,954	0,1946	Valid
KK7	0,954	0,1946	Valid

Sumber: Data diolah (2020)

Dari tabel tersebut terlihat bahwa seluruh pernyataan kuesioner variabel kinerja karyawan tersebut valid untuk dipergunakan bagi objek yang diteliti karena seluruh nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

Penyajian terhadap reliabilitas alat ukur dilakukan dengan statistik *cronbach alpha* untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan reliabel.

Tabel 10. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Cronbach's Alpha	N of Items
0,882	7

Sumber: Data diolah (2020)

Untuk melihat hasil uji reliabel keseluruhan butir pertanyaan adalah dengan melihat tabel *cronbach's alphas* yaitu sebesar 0,882, karena $0,882 > 0,60$ (syarat reliabel), maka konstruk pertanyaan yang merupakan variabel kinerja karyawan adalah reliabel.

UJI HIPOTESIS

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai signifikansi dari setiap hubungan. *level of significance* (α) yang ditetapkan adalah sebesar 5%, yang berarti bahwa batas toleransi kesalahan yang dapat ditolerir adalah sebesar 5%. Dengan kata lain, *level of confidence* dari pengujian hipotesis ini adalah sebesar 95%. Apabila $p\text{-value} < 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas terdapat hubungan yang signifikan terhadap variabel terikat.

Tabel 11. Hasil Pengujian Hipotesis

Ha Model	Estimate	C.R.	Pvalue	Keputusan
1 Gaya kepemimpinan → Kepuasan kerja	0,380	4,379	0,000	Ha1 diterima
2 Orientasi prestasi → Kepuasan kerja	0,011	3,044	0,002	Ha2 diterima
3 Kompensasi → Kepuasan kerja	0,504	5,615	0,000	Ha3 diterima
4 Gaya kepemimpinan → Kinerja karyawan	0,237	3,394	0,001	Ha4 diterima
5 Orientasi prestasi → Kinerja karyawan	0,183	3,038	0,003	Ha5 diterima

Ha Model	Estimate	C.R.	Pvalue	Keputusan
6Kompensasi → Kinerja karyawan	1,211	6,103	0,000	Ha6 diterima
7Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	1,273	6,870	0,000	Ha7 diterima

Sumber: Data Diolah

Hipotesis 1

Berdasarkan pada tabel 11 di atas dapat dikatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan dengan *p value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, dan *t value* (CR) sebesar 4,379 yang lebih besar dari *t* tabel sebesar 1,96 sehingga dapat dikatakan variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi variabel kepuasan kerja (Ha1 diterima), dengan koefisien beta sebesar 0,380, yang berarti setiap ada kenaikan variabel gaya kepemimpinan sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,380.

Hipotesis 2

Berdasarkan pada tabel 11 di atas dapat dikatakan bahwa variabel orientasi prestasi dengan *p value* sebesar 0,002 yang lebih kecil dari 0,05, dan *t value* (CR) sebesar 3,044 yang lebih besar dari *t* tabel sebesar 1,96 sehingga dapat dikatakan variabel orientasi prestasi mempengaruhi variabel kepuasan kerja (Ha2 diterima), dengan koefisien beta sebesar 0,011, yang berarti setiap ada kenaikan variabel orientasi prestasi sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,011.

Hipotesis 3

Berdasarkan pada tabel 11 di atas dapat dikatakan bahwa variabel kompensasi dengan *p value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, dan *t value* (CR) sebesar 5,615 yang lebih besar dari *t* tabel sebesar 1,96 sehingga dapat dikatakan variabel kompensasi mempengaruhi variabel kepuasan kerja (Ha3 diterima), dengan koefisien beta sebesar 0,504, yang berarti setiap ada kenaikan variabel kompensasi sebesar satu satuan, maka akan menurunkan kepuasan kerja sebesar 0,504.

Hipotesis 4

Berdasarkan pada tabel 11 di atas dapat dikatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan dengan *p value* sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05, dan *t value* (CR) sebesar 3,394 yang lebih besar dari *t* tabel sebesar 1,96 sehingga dapat dikatakan variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi variabel kinerja karyawan (Ha4 diterima), dengan koefisien beta sebesar 0,237, yang berarti setiap ada kenaikan variabel gaya kepemimpinan sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,237.

Hipotesis 5

Berdasarkan pada tabel 11 di atas dapat dikatakan bahwa variabel orientasi prestasi dengan *p value* sebesar 0,003 yang lebih kecil dari 0,05, dan *t value* (CR) sebesar 3,038 yang lebih besar dari *t* tabel sebesar 1,96 sehingga dapat dikatakan variabel orientasi prestasi mempengaruhi variabel kinerja karyawan (Ha5 diterima), dengan koefisien beta sebesar 0,183, yang berarti setiap ada kenaikan variabel orientasi prestasi sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,183.

Hipotesis 6

Berdasarkan pada tabel 11 di atas dapat dikatakan bahwa variabel kompensasi dengan *p value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, dan *t value* (CR) sebesar 6,103 yang lebih besar dari *t* tabel sebesar 1,96 sehingga dapat dikatakan variabel kompensasi mempengaruhi variabel kinerja karyawan (Ha6 diterima), dengan koefisien beta sebesar 1,211, yang berarti setiap ada kenaikan variabel kompensasi sebesar satu satuan, maka akan menurunkan kinerja karyawan sebesar 1,211.

Hipotesis 7

Berdasarkan pada tabel 11 di atas dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja dengan *p value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, dan *t value* (CR) sebesar 6,870 yang lebih besar dari *t* tabel sebesar 1,96 sehingga dapat dikatakan variabel kepuasan kerja mempengaruhi variabel kinerja karyawan (Ha7 diterima), dengan koefisien beta sebesar 1,273, yang berarti

setiap ada kenaikan variabel kepuasan kerja sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 1,273.

Tabel 12. Standardized Indirect Effect

	Kompensasi	Orientasi prestasi	Gaya kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja karyawan
Kepuasan Kerja	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Kinerja karyawan	0,439	0,011	0,315	0,000	0,000

Sumber: data diolah

Hipotesis 8

Berdasarkan pada tabel 12 di atas dapat dikatakan bahwa nilai *Standardized indirect effect* yang merupakan uji variabel *intervening* dimana variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung. Dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan senilai 0,315.

Hipotesis 9

Berdasarkan pada tabel 12 di atas dapat dikatakan bahwa nilai *Standardized indirect effect* yang merupakan uji variabel *intervening* dimana variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung. Dapat diketahui bahwa orientasi prestasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan senilai 0,011.

Hipotesis 10

Berdasarkan pada tabel 12 di atas dapat dikatakan bahwa nilai *Standardized indirect effect* yang merupakan uji variabel *intervening* dimana variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung. Dapat diketahui bahwa kompensasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan senilai 0,439.

Standardized Total Effect

Hasil pengukuran pengaruh total antar variabel ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 13. Standardized Total Effect

	Kompensasi	Orientasi prestasi	Gaya kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja karyawan
Kepuasan Kerja	0,561	0,014	0,402	0,000	0,000
Kinerja karyawan	0,389	0,154	0,468	0,783	0,000

Sumber: data diolah

Berdasarkan hasil pengukuran tersebut diketahui bahwa variabel yang memiliki pengaruh total terbesar terhadap variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah kompensasi dengan nilai masing-masing 0,561 dan 0,389.

Berikut ini persamaan regresi yang dapat dibentuk dari tabel di atas: Model I

$$\text{Kepuasan Kerja} = 0,402 \text{ Gaya kepemimpinan} + 0,014 \text{ Orientasi prestasi} + 0,561 \text{ Kompensasi}$$

$$\text{Model II Kinerja karyawan} = 0,468 \text{ Gaya kepemimpinan} + 0,154 \text{ Orientasi prestasi} + 0,389 \text{ Kompensasi} + 0,783 \text{ Kepuasan Kerja}$$

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian ini menjawab tujuan penelitian dan judul yaitu Gaya Kepemimpinan, Orientasi Prestasi dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Perguruan tinggi STIE Bisnis Indonesia dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Ha1 diterima, sehingga dapat dikatakan variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi variabelkepuasan kerja.
2. Ha2 diterima, sehingga dapat dikatakan variabel orientasi prestasi mempengaruhi variabel kepuasan kerja.
3. Ha3 diterima, sehingga dapat dikatakan variabel kompensasi mempengaruhi variabel kepuasankerja.
4. Ha4 diterima, sehingga dapat dikatakan variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi variabelkinerja karyawan.
5. Ha5 diterima, sehingga dapat dikatakan variabel orientasi prestasi mempengaruhi variabel kinerja karyawan.
6. Ha6 diterima, sehingga dapat dikatakan variabel kompensasi mempengaruhi variabel kinerjakaryawan.
7. Ha7 diterima, sehingga dapat dikatakan variabel kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan.
8. Ha8 diterima, sehingga dapat dikatakan variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan.
9. Ha9 diterima, sehingga dapat dikatakan variabel orientasi prestasi mempengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan.
10. Ha10 diterima, sehingga dapat dikatakan variabel kompensasi mempengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan simpulan di atas, maka saran-saran yang dapat penulis sampaikan adalah sebagaiberikut:

1. Pimpinan perguruan tinggi dan yayasan hendaknya mempertimbangkan gaya kepemimpinannya untuk meningkatkan kinerja perguruan tinggi. Gaya kepemimpinan ini mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Gaya persuasif, demokratis yang selama ini dikembangkan perlu dipertahankan, namun keputusan mutlak tetap diperhatikan untuk didukung seluruh karyawan.
2. Pihak manajemen perguruan tinggi hendaknya meperhatikan orientasi prestasi karyawan tanpa tekanan yang besar. Orientasi prestasi berpengaruh langung terhadap kinerja maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.
3. Kompensasi merupakan variabel yang berpengaruh total terhadap kinerja dan kepuasan kerjanya terbesar. Oleh karenanya pihak pimpinan perguruan tinggi yaitu pimpinan perguruan tinggi dan pimpinan yayasan perlu memperhatikan kompensasi untuk para dosen dan karyawannya.
4. Pihak pimpinan perguruan tinggi perlu mempertimbangkan kepuasan Kerja karyawan, selain gaya kepemimpinan maka variabel ini berpengaruh langsung dan tidak langsung untuk meningkatkan kinerja.
5. Pihak manajemen supaya memperhatikan kinerja karyawan yang sudah baik untuk ditingkatkan. Totalitas dari semua variabel yaitu gaya kepemimpinan akan mendorong orientasi prestasi dan dengan pemberian kompensasi yang baik kepuasan kerja karyawan diperoleh, akhirnya kinerja meningkat. kinerja harus diperjuangkan secara terus menerus untuk

mencapai tujuan organisasi.

6. Untuk penelitian selanjutnya hendaknya menambah variabel penelitian dan menambah jumlah pertanyaan/pernyataan di dalam kuesioner, sehingga akan menghasilkan hasil penelitian yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rashid, R., Ismail, H.N., 2008. Critical Analysis on Destination Image Literature: Roles and Purposes, *Paper presented at 2nd in International onference on Built Environment in Developing Countries (ICBEDC)*.
- Bass, B.M. 2005. *The Ethics of Transformational Leadership*. Working Papers Academy of Leadership Press. University of Maryland. Pp1-14. 2004. *Transformational Leadership and organization*.
- Derek Lodge. 1993. *Organisational Behaviour and Design. Perilaku dan Desain Organisasi*. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba. Empat. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Penerbit PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Hellriegel, Don and John W. Slocum, Jr. 2011. *Organizational Behavior*, Thirteenth.
- Istianto, Bambang. 2009. *Manajemen Pemerintahan Dalam Perspektif Pelayanan Publik*. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan* PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mulyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit In Media. Jakarta.
- Raharjo, Susilo Toto dan Nafisah, Durrotun. 2006. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 3: 2. Semarang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Sutrisno. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada. Media Group. Jakarta.

