

PENGARUH TRANSFER PELATIHAN, MOTIVASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Soegijapranata Semarang)

Abayakla Muhammadin Najib, Ismi Darmastuti¹, Bimo Suryo Wicaksono

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Over the last few years it has been known that there is a lack of employee performance at Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Soegijapranata Semarang. The phenomenon and the differences in the results of research on transfer of training, motivation, and transformational style of leadership are the basis of the problem why this research was conducted. This study uses primary data obtained from direct interviews and distributing questionnaires to 100 respondents.

This study used multiple linear regression analysis resulted in the finding that transfer of training has a significant positive effect on employee performance, motivation has a significant positive effect on employee performance, and transformational leadership style has a positive and significant effect on employee performance.

Keywords: *Training Transfer, Motivation, Transformational Style of Leadership, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Sudah menjadi pengetahuan umum bahwa kekuatan utama pada suatu organisasi atau perusahaan terletak pada Sumber Daya Manusia (SDM) yang berada pada perusahaan tersebut. Maka dari itu, visi misi serta tujuan perusahaan akan tercapai secara efektif, efisien, dan produktif apabila SDM yang pegang kendali ataupun para *follower* yang mewakilinya memiliki profesionalitas yang tinggi. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan upaya-upaya terstruktur dan berkelanjutan dari suatu organisasi perusahaan. Itu semua bertujuan untuk membuat SDM di perusahaan tersebut semakin professional dalam melakukan tugas dan pekerjaannya di bidang masing-masing (Budihardjo 2015).

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu maupun seni demi meluruskan fungsi tenaga kerja supaya efektif dan efisien sehingga dapat mewujudkan tujuan perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Oleh karena itu, agar dapat memiliki kualitas sumber daya manusia yang professional, efektif, dan efisien, perusahaan harus mampu untuk meningkatkan dan menjaga kualitas sumber daya manusia yang dimiliki (Hasibuan 2019).

Dengan adanya sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan (*knowledge*), kemampuan, professional, dan disiplin maka perusahaan akan meningkat produktivitasnya sehingga dapat bersaing dengan para kompetitornya. Oleh karena itu, perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya yang dimiliki supaya dapat mempermudah perusahaan untuk meningkatkan produktivitasnya.

¹ Corresponding author

Torang (2014) menyatakan bahwa kinerja adalah kualitas atau kuantitas hasil pekerjaan individu maupun kelompok di sebuah organisasi ketika melaksanakan fungsi maupun tugas-tugas pokok yang mengacu pada aturan, SOP, ukuran maupun kriteria yang sudah diberlakukan pada suatu perusahaan. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa salah satu variabel yang mempengaruhi sukses atau gagalnya perusahaan dalam merealisasikan visi dan misinya adalah sumber daya manusia itu sendiri. Oleh karena itu, kualitas, profesionalitas, dan kemampuan dari sumber daya yang dimiliki sangat mempengaruhi performa perusahaan. Itulah mengapa dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas tinggi juga akan membuat kinerja perusahaan meningkat pula.

Universitas Katolik Soegijapranata Semarang (Unika) merupakan perguruan tinggi katolik berakreditasi "A" yang berada di Kota Semarang, Jawa Tengah. Dalam rangka mempertahankan kualitas pembelajaran, Unika perlu meningkatkan kinerja dosen. Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, terdapat indikasi kurangnya kinerja karyawan, serta adanya research gap yaitu terdapat perbedaan hasil penelitian sebelumnya, meliputi hasil positif maupun negative mengenai hubungan antar variable dalam penelitian ini yaitu transfer pelatihan, motivasi, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh transfer pelatihan, motivasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Soegijapranata Semarang dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut.

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) Apakah transfer pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Universitas Katolik Soegijapranata Semarang? (2) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Universitas Katolik Soegijapranata Semarang? (3) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan Universitas Katolik Soegijapranata Semarang?

Dengan memperhatikan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah (1) Menganalisis pengaruh transfer pelatihan terhadap kinerja dosen Universitas Katolik Soegijapranata Semarang (2) Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja dosen Universitas Katolik Soegijapranata Semarang (3) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Kinerja Karyawan

Rivai et.,al (2005) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan seorang individu dalam suatu periode pada pelaksanaan tugas berdasarkan tanggung jawab yang dimiliki atau diberikan kepadanya. Kinerja menurut Griffin dalam Rivai et al., (2005) merupakan total keseluruhan dari hasil kerja yang berasal dari pekerja.

Kinerja mengacu kepada tingkat keberhasilan ketika melaksanakan tanggung jawab dan pekerjaan dan keberhasilan dalam mencapai tujuan. Kinerja dapat dikatakan baik dan sukses apabila tujuan yang sudah direncanakan telah tercapai (Hersey dan Blanchard dalam Rivai et al., 2005). Sedangkan menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2013), kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang memiliki hubungan yang kuat dengan tujuan strategis perusahaan, kepuasan konsumen, dan memberi kontribusi kepada konsumen. Wirawan (2009), menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil dari faktor-faktor seperti faktor lingkungan eksternal organisasi, faktor lingkungan internal, dan faktor karyawan atau pegawai.

Transfer Pelatihan

Menurut Noe (2010) transfer pelatihan mengacu kepada peserta pelatihan secara terus menerus dan efektif menerapkan apa yang peserta pelajari dalam pelatihan (keterampilan, pengetahuan, perilaku, strategi kognitif) terhadap pekerjaan mereka. Transfer pelatihan adalah suatu konsep yang kompleks dan dinamis yang menjabarkan sejauh mana seseorang mampu mempraktekkan keterampilan dan pengetahuan yang didapat dari pelatihan terhadap kinerjanya untuk terus belajar, memberi teladan, dan memberdayakan pihak lain. Simamora (2006) menjelaskan suatu pelatihan akan berhasil ketika pekerja dapat memahami materi yang diberikan pada pelatihan. Kemudian materi yang telah dipahami tersebut dapat diterapkan di dunia kerja demi meningkatkan kinerja mereka.

Motivasi

Motivasi merupakan suatu proses dimana usaha dari seorang karyawan diarahkan, diberikan energy, dan secara kontinyu atau berkelanjutan menuju pencapaian dari tujuan. Energi dapat digunakan sepakai pengukuran dari intensitas atau dorongan. Individu yang termotivasi akan berusaha dan bekerja lebih keras. Dengan demikian dapat terbentuk sifat positif terhadap kinerja dan pegawai merasa lebih terdorong untuk meningkatkan kinerja Robbins (2010).

Teori dari Herzberg adalah salah satu dari teori pada motivasi. Teori Herzberg dalam Robin (2010) menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor tertentu dalam tempat kerja yang dapat mewujudkan kepuasan kerja, sementara itu di bagian lain terdapat faktor yang mewujudkan ketidakpuasan kerja. Maka dari itu kepuasan dan ketidakpuasan kinerja berhubungan satu dengan yang lain. Faktor-faktor tersebut oleh Herzberg adalah hygiene factors dan motivation factors.

Kedua faktor yang disebutkan oleh Herzberg (2010) menuju kepada faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, faktor intrinsik yaitu faktor yang membuat karyawan termotivasi, daya dorong yang muncul dari diri masing-masing individu, dan faktor ekstrinsik yaitu dorongan yang muncul dari luar individu, terutama dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan seni dalam koordinasi dan memberikan arahan kepada anggota bahkan kelompok untuk tercapainya tujuan yang ditetapkan Danim (2003). Istilah transformasional berasal dari kata to transform, yaitu mentransformasikan sesuatu menjadi bentuk yang berbeda seperti menjadikan visi misi perusahaan menjadi actual dan realita. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk bekerja dengan orang lain dan dapat mentransformasi sumber daya organisasi secara optimal guna mencapai tujuan sesuai target yang ditentukan (Danim, 2003).

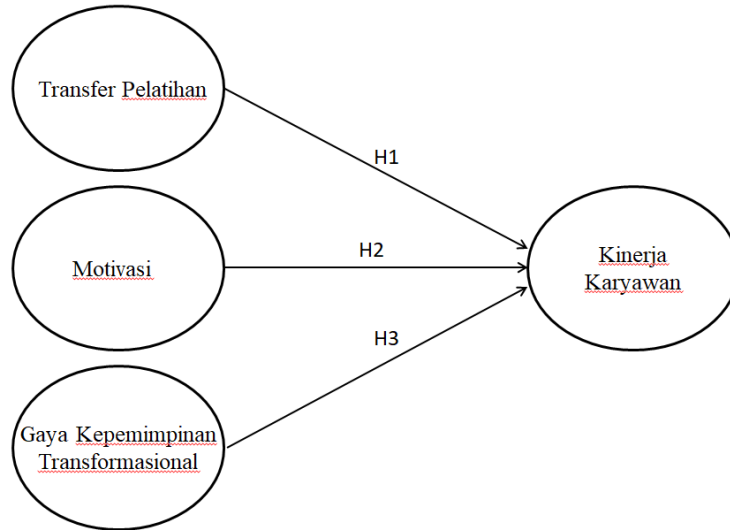
Kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh Burns (dalam Yukl 2009). Burns membedakan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Pemimpin yang dapat berkomunikasi secara persuasive dengan pengikutnya akan menjadi faktor pendukung dalam proses transformasi kepemimpinannya. Sebaliknya, apabila pemimpin tidak dapat berkomunikasi secara persuasive dengan pengikutnya maka akan menjadi penghambat transformasi kepemimpinannya Gill et al., (2010).

Bass (dalam Robbins (2010) menjelaskan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat menginspirasi para karyawannya untuk melampaui kepentingan mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memberi pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para karyawannya. Pemimpin transformasional memberikan konsentrasi lebih kepada kekhawatiran dan kebutuhan karyawannya, mengubah kesadaran karyawannya atas permasalahan dengan cara membantu mereka untuk melihat permasalahan lama dengan metode yang baru, memberikan semangat serta menginspirasi karyawannya untuk memberikan upaya tambahan demi tercapainya tujuan organisasi.

Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada Gambar 1

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



Sumber: Zumrah (2014), Riyanto et al., (2017), Bass et al. (2003)

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel penelitian terdiri dari variabel dependen dan variabel independen. Sugiyono (2008) menjelaskan bahwa variabel penelitian adalah informasi yang didapatkan dari segala sesuatu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian menarik kesimpulannya tentang hal tersebut.

Sugiyono (2008) mengatakan bahwa variabel independen adalah variabel bebas yang memberikan pengaruh ataupun menjadi penyebab adanya perubahan dan atau terciptanya variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Transfer Pelatihan (X1), Motivasi (X2), dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3). Sugiyono (2008) mengatakan bahwa variabel dependen adalah variabel terikat yang terpengaruhi ataupun menjadi akibat dikarenakan oleh adanya variabel independen atau bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

Tabel 1
Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah hasil dari pekerjaan seorang individu dalam suatu periode pada pelaksanaan tugas berdasarkan tanggung jawab yang dimiliki atau diberikan kepadanya (Rivai et al., 2005).	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Ketepatan Karyawan 4. Efisiensi Karyawan 5. Disiplin Karyawan (Mas'Ud 2004)	Skala Likert : (1-5)

<p>Transfer Pelatihan (X1)</p>	<p>Transfer pelatihan adalah suatu konsep yang kompleks dan dinamis yang menjabarkan sejauh mana seseorang mampu mempraktekkan keterampilan dan pengetahuan yang didapat dari pelatihan terhadap kinerjanya (Baldwin <i>et al.</i>, 1988).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bertambahnya pengetahuan dan keterampilan 2. Reaksi karyawan 3. Niat untuk menerapkan pelatihan 4. Mempertahankan penerapan hasil pelatihan 5. Pelatihan membantu meningkatkan kinerja <p>(Velada et al. 2007)</p>	<p>Skala Likert : (1-5)</p>
<p>Motivasi (X2)</p>	<p>Motivasi merupakan suatu proses dimana usaha dari seorang karyawan diarahkan, diberikan energy, dan secara kontinyu atau berkelanjutan menuju pencapaian dari tujuan. Energi dapat digunakan sepakai pengukuran dari intensitas atau dorongan. Individu yang termotivasi akan berusaha dan bekerja lebih keras (Robbins <i>et al.</i>, 2010).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjadi teladan bagi karyawan 2. Tantangan pada pekerjaan 3. Pengendalian pekerjaan 4. Afiliasi dengan rekan kerja dalam perusahaan 5. Belajar dari karyawan yang sudah senior <p>(Parrek, dalam Mas'Ud, 2004)</p>	<p>Skala Likert : (1-5)</p>
<p>Gaya Kepemimpinan (X3)</p>	<p>Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat menginspirasi para karyawannya untuk melampaui kepentingan mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memberi pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para karyawannya (Bass et al. 2003)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi inspiratif 2. Pengaruh terhadap individu 3. Konsiderasi individual 4. Stimulasi intelektual 5. Perhatian pribadi individu <p>(Bass et al. 2003)</p>	<p>Skala Likert : (1-5)</p>

Populasi dan Sampel

Sugiyono (2008) menjelaskan bahwa populasi adalah subyek atau obyek yang mempunyai kualitas serta memiliki karakteristik tertentu yang dijadikan peneliti untuk dipelajari dan menarik kesimpulan. Populasi juga dapat didefinisikan sebagai gabungan dari seluruh kejadian, hal maupun orang yang mempunyai kesamaan karakteristik tertentu yang menjadi fokus penelitian (Ferdinand 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Soegijapranata Semarang yang sudah atau pernah mengikuti pelatihan sebanyak 100 orang dosen.

Menurut Ferdinand (2006) sampel merupakan bagian dari populasi ataupun perwakilan yang terdiri dari beberapa anggota populasi. Hal ini diperkuat oleh penjelasan Sugiyono (2008) yang menyatakan bahwa sampel adalah jumlah dan karakteristik yang berasal dari bagian populasi tersebut.

Penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh atau sensus dalam penarikan sampel. Sampling jenuh atau sensus merupakan teknik menentukan sampel dimana seluruh populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono 2008). Sampel pada penelitian ini adalah 100 dosen yang ada pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Soegijapranata Semarang yang telah mendapatkan pelatihan.

Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini digunakan 2 jenis data yaitu: Data Primer dan Data Sekunder. Data primer adalah data yang bersumber langsung dari responden dengan cara kuesioner (Sugiyono 2008). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada responden Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.

Data yang diperoleh dari kumpulan beberapa data yang diberikan tidak langsung dari sumbernya dan data sekunder sendiri telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data yang kemudian dipublikasikan kepada masyarakat (Sugiyono 2008). Data sekunder pada penelitian ini berasal dari Bagian Personalia Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Soegijapranata Semarang meliputi Penilaian Kinerja seluruh dosen.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Peneliti menyebarkan kuesioner kepada 100 responden, responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 44 orang dengan persentase sebesar 44% dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 56 orang dengan persentase sebesar 56%. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang didominasi oleh karyawan berjenis kelamin perempuan.

Uji Validitas

Tabel 2
Hasil Uji Validitas

Variabel Penelitian	Indikator	rhitung	rtabel	Keterangan
Transfer Pelatihan	Indikator 1	0,588	0,196	Valid
	Indikator 2	0,551	0,196	Valid
	Indikator 3	0,717	0,196	Valid
	Indikator 4	0,441	0,196	Valid
	Indikator 5	0,717	0,196	Valid
Motivasi	Indikator 6	0,667	0,196	Valid
	Indikator 7	0,817	0,196	Valid
	Indikator 8	0,687	0,196	Valid
	Indikator 9	0,675	0,196	Valid
	Indikator 10	0,635	0,196	Valid
Gaya Kepemimpinan	Indikator 11	0,413	0,196	Valid
	Indikator 12	0,554	0,196	Valid
	Indikator 13	0,671	0,196	Valid
	Indikator 14	0,539	0,196	Valid

	Indikator 15	0,575	0,196	Valid
Kinerja Karyawan	Indikator 16	0,569	0,196	Valid
	Indikator 17	0,622	0,196	Valid
	Indikator 18	0,426	0,196	Valid
	Indikator 19	0,609	0,196	Valid
	Indikator 20	0,583	0,196	Valid

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas, indikator-indikator pada hasil olah data yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini memiliki nilai rhitung > rtabel dengan jumlah sampel sebanyak 100 orang dan $\alpha = 5\%$ didapati r tabel sebesar 0,196, sehingga bisa diambil kesimpulan bahwa semua indikator yang digunakan adalah valid.

Uji Reliabilitas

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Transfer Pelatihan	0,736	Reliabel
Motivasi	0,776	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,703	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,712	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas, dari hasil uji reliabilitas dapat diketahui bahwa semua variabel baik variabel independen dan variabel dependen mempunyai Cronbach Alpha di atas 0,60 sehingga bisa diambil kesimpulan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini reliabel, dan layak untuk diajukan ke dalam pengujian berikutnya.

Uji Normalitas

Tabel 4
Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters(a,b)	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,03246428
Most Extreme Differences	Absolute	,057
	Positive	,039
	Negative	-,057
Kolmogorov-Smirnov Z		,568
Asymp. Sig. (2-tailed)		,903

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan hasil uji normalitas di atas dapat diketahui bahwa nilai pvalue (Asymp.Sig.) adalah 0,903 > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Uji Multikolinieritas

Tabel 5
Hasil Uji Multikolinieritas

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
(Constant)	5,064	1,517			
Transfer Pelatihan	,310	,070	,370	,591	1,693
Motivasi	,245	,076	,321	,420	2,381
Gaya Pimpinan	,207	,095	,202	,481	2,080

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas di atas, dapat diketahui bahwa semua variabel tidak terjadi multikolinieritas karena masing-masing memiliki nilai tolerance diatas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10.

Uji Heteroskedasitas

Tabel 6
Hasil Uji Heteroskedasitas

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,331	,885		1,503	,136
Transfer Pelatihan	,030	,041	,096	,735	,464
Motivasi	,046	,044	,160	1,033	,304
Gaya Pimpinan	-,099	,056	-,256	-1,773	,079

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan hasil uji heteroskedasitas di atas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari masing-masing variabel independen lebih besar dari 0,05 sehingga dapat ditarik kesimpulan tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi ini.

Uji F

Tabel 7
Hasil Uji F

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	159,218	3	53,073	48,279	,000(a)
Residual	105,532	96	1,099		
Total	264,750	99			

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan hasil uji F pada analisis di atas, diperoleh nilai Sig. < 0,05, maka H0 ditolak. Hal ini berarti bahwa variabel transfer pelatihan (X1), motivasi (X2) dan gaya kepemimpinan (X3) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Uji T

Tabel 8
Hasil Uji T

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5,064	1,517		3,339	,001
Transfer Pelatihan	,310	,070	,370	4,415	,000
Motivasi	,245	,076	,321	3,226	,002
Gaya Pimpinan	,207	,095	,202	2,169	,033

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan hasil uji di atas, maka dapat dibentuk model persamaan regresi yang dapat menggambarkan variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,370 X1 + 0,321 X2 + 0,202 X3 + e1$$

Dimana:

- Y : Kinerja karyawan
- X1 : Transfer Pelatihan
- X2 : Motivasi
- X3 : Gaya Kepemimpinan
- e1 : Error pertama

Berdasarkan hasil uji t pada hasil analisis di atas, diperoleh nilai Sig. < 0,05, maka H0 ditolak. Hal ini berarti bahwa variabel transfer pelatihan (X1), motivasi (X2) dan gaya kepemimpinan (X3) masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 9
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,775(a)	,601	,589	1,048

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan hasil uji di atas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi yang dilihat dari R-Square adalah 0,601 atau 60,1%. Hal ini dapat diartikan variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel transfer pelatihan, motivasi dan gaya kepemimpinan, sedangkan sisanya 39,9% dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar model ini.

Pembahasan

Pengaruh Variabel Transfer Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel transfer pelatihan memiliki nilai signifikansi ($\text{sig} = 0.000 < \alpha = 0,05$). H_0 ditolak atau ada pengaruh. Artinya, ada pengaruh signifikan dan positif. Hasil regresi membuktikan bahwa tinggi rendahnya transfer pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang. Tanda positif menandakan bahwa arah hubungan atau pengaruh variabel transfer pelatihan adalah searah dengan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara transfer pelatihan terhadap kinerja karyawan Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang

Pengaruh Variabel Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel motivasi memiliki nilai signifikansi ($\text{sig} = 0.002 < \alpha = 0,05$). H_0 ditolak atau ada pengaruh. Artinya, ada pengaruh signifikan dan positif. Hasil regresi membuktikan bahwa tinggi rendahnya motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang. Tanda positif menandakan bahwa arah hubungan atau pengaruh variabel motivasi adalah searah dengan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang.

Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai signifikansi ($\text{sig} = 0.002 < \alpha = 0,05$). H_0 ditolak atau ada pengaruh. Artinya, ada pengaruh signifikan dan positif. Hasil regresi membuktikan bahwa tinggi rendahnya gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang. Tanda positif menandakan bahwa arah hubungan atau pengaruh variabel gaya kepemimpinan adalah searah dengan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel transfer pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang, Jawa Tengah. Hal ini menunjukkan bahwa transfer pelatihan menjadi salah satu indikator penting untuk meningkatkan kinerja karyawan karena semakin tinggi transfer pelatihan yang diberikan maka akan semakin baik pula kinerja para karyawan Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang. (2) Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang, Jawa Tengah. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi menjadi salah satu indikator penting untuk meningkatkan kinerja karyawan karena semakin tinggi motivasi yang tercipta maka akan semakin baik pula kinerja para karyawan Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang. (3) Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang, Jawa Tengah. Hal ini menunjukkan kepemimpinan seorang pemimpin di universitas tersebut menjadi salah satu indikator penting untuk meningkatkan kinerja karyawan karena semakin baik dan disenanginya sikap seorang pemimpin maka akan semakin baik pula kinerja para karyawan Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang.

Saran

Berdasarkan dari hasil kesimpulan yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diambil saran sebagai berikut:

Berdasarkan hasil dalam penelitian menunjukkan bahwa transfer of training, motivasi, dan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Universitas Katolik Soegijapranata. Variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang terbesar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan variabel independen lainnya terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian gaya kepemimpinan harus dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi dalam universitas guna memberikan rasa percaya diri terhadap karyawan agar dapat menunjang kinerja yang lebih baik lagi. Universitas Katolik Soegijapranata juga perlu memperhatikan variabel lain yang memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu transfer of training dan motivasi.

REFERENSI

- Baldwin, Timothy T, and J Kevin Ford. 1988. "Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research." *Personnel Psychology* 41 (1): 63–105.
- Bass, Bernard M, Bruce J Avolio, Dong I Jung, and Yair Berson. 2003. "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership." *Journal of Applied Psychology* 88 (2): 207.
- Budihardjo, Ir M. 2015. *Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan*. Raih Asa Sukses.
- Danim, Sudarwan, and Menjadi Komunitas Pembelajar. 2003. "Kepemimpinan Transformasional Dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran." *Jakarta: Bumi Aksara*.
- Ferdinand, Augusty. 2006. "Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Skripsi." Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gill, Amarjit, Stephen Fitzgerald, Smita Bhutani, Harvinder Mand, and Suraj Sharma. 2010. "The Relationship between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Hasibuan, Malayu S P. 2019. "Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Penerbit, PT." *Bumi Aksara*.
- Mas'Ud, Fuad. 2004. "Survai Diagnosis Organisasional Konsep Dan Aplikasi." *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Rivai, V, and A F M Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Riyanto, Setyo, Ady Sutrisno, and Hapzi Ali. 2017. "The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange." *International Review of Management and Marketing* 7 (3): 342–48.
- Robbins, Stephen P, and Mary Coulter. 2010. "Management. Terj." *Bob Sabran Dan Devri Burnadi Putera*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Simamora, Henry. 2006. "Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 2, STIE YKPN."



Yogyakarta.

Sugiyono, Drs. 2008. "Metode Penelitian Bisnis." *Bandung: Pusat Bahasa Depdiknas.*

Torang, Syamsir. 2014. "Organization and Management." *Bandung: Alfabeta.*

Velada, Raquel, António Caetano, John W Michel, Brian D Lyons, and Michael J Kavanagh. 2007. "The Effects of Training Design, Individual Characteristics and Work Environment on Transfer of Training." *International Journal of Training and Development* 11 (4): 282–94.

Wang, Sheng, and Raymond A Noe. 2010. "Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research." *Human Resource Management Review* 20 (2): 115–31.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi Dan Penelitian.* Jakarta: Jakarta: Salemba Empat.

Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi.* Edisi Baha. Jakarta: Penerbit Prenhallindo.

Zumrah, Abdul Rahim. 2014. "Service Quality in Malaysian Public Sector: The Role of Transfer of Training." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 144: 111–17.