

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pelatihan**

##### **2.1.1 Pengertian Pelatihan**

Pelatihan merupakan proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya (Dessler: 2015, p.263). Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam organisasi karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

Pelatihan merupakan istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap karyawan atau anggota organisasi (Mangkunegara: 2013, p.43). Idealnya, pelatihan harus dirancang untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan para pekerja secara perorangan. Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling umum dan para pimpinan mendukung adanya pelatihan karena melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih. Pelatihan sebagai sebuah proses yang mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Pelatihan penting dilakukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Dapat diartikan pelatihan dilakukan untuk memperbaiki kemampuan kerja karyawan (Mangkuprawira: 2011, p.134).

### **2.1.2 Tujuan Pelatihan**

Tujuan pelatihan dilihat dari segi kepentingan karyawan, perusahaan, dan konsumen, dapat diuraikan sebagai berikut (Mangkuprawira, 2011):

#### **1. Karyawan**

- a. Pelatihan ditujukan untuk memberi keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan karyawan.
- b. Memperbaiki kinerja karyawan karena melalui pelatihan, perusahaan berupaya meminimalisir hasil kerja yang kurang memuaskan dan kurangnya keterampilan dalam bekerja.
- c. Pelatihan membuka kesempatan peningkatan karier setiap karyawan agar lebih baik lagi, karena semakin baik keterampilan bekerja dan meningkatnya kinerja para karyawan melalui pelaksanaan pelatihan.
- d. Membantu para karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, seperti perubahan dari segi teknologi, para karyawan diharapkan dapat bekerja lebih efektif dengan keberadaan teknologi baru tersebut, maka diadakanlah program pelatihan.

#### **2. Perusahaan**

- a. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia yang sesuai dengan harapan perusahaan.
- b. Penghematan waktu karena pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kecepatan dan ketepatan karyawan dalam bekerja, sebab setiap karyawan sudah dapat menguasai bidang kerjanya.
- c. Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan yang juga berdampak pada penghematan biaya bagi perusahaan, sebab karyawan yang telah mengikuti pelatihan akan bekerja lebih berhati-hati dan lebih mahir dalam menggunakan teknologi-teknologi baru dalam bekerja.
- d. Memperkuat komitmen karyawan karena karyawan akan merasa diperhatikan dan diberikan kesempatan dalam memajukan karier dan mengembangkan keahlian kerjanya.

### 3. Konsumen

- a. Konsumen akan memperoleh produk yang lebih baik dari segi kualitas dan kuantitas karena setiap karyawan telah diberikan pelatihan mengenai cara memberikan hasil produksi terbaik dari perusahaan kepada konsumen.
- b. Karyawan akan memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen, karena hal ini akan berdampak pada nama baik dan keuntungan bagi perusahaan.

#### **2.1.3 Manfaat dan Pentingnya Pelatihan**

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. Sedangkan pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan. Pengembangan lebih fokus pada pemenuhan kebutuhan perusahaan jangka panjang. Manfaat program pelatihan bagi suatu perusahaan/organisasi sangat penting untuk (Mangkuprawira, 2011):

##### 1. Karyawan Baru

Karyawan baru tersebut belum mempunyai kemampuan sesuai dengan persyaratan yang dilakukan, oleh karena itu diperlukan pelatihan dengan tujuan agar dapat memberikan kemampuan pada karyawan tersebut.

##### 2. Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi akan mengubah suasana kerja dalam organisasi. Artinya akan ada suatu pekerjaan yang mengharuskan penguasaan teknologi baru. Hal ini akan mempengaruhi susunan karyawan suatu organisasi/perusahaan disebabkan tidak adanya karyawan yang

menguasai teknologi baru tersebut, dengan demikian diperlukan pelatihan.

### 3. Mutasi

Pendidikan dan pelatihan diperlukan jika ada mutasi dalam artian dipindahtugaskan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya (bukan hanya pindah tempat untuk menduduki jabatan baru, melainkan belum cukup bekal untuk menduduki jabatan baru tersebut). Mutasi penting dilakukan karena mutasi akan menghilangkan kejenuhan atau kebosanan bagi karyawan. Dengan adanya mutasi, maka karyawan akan memiliki banyak kemampuan dan keahlian sekaligus memberikan suasana baru bagi kerja karyawan.

### 4. Promosi

Dalam rangka promosi diperlukan pendidikan dan pelatihan tambahan, karena biasanya kemampuan seseorang yang akan dipromosi untuk menduduki posisi jabatan tertentu masih belum cukup. Dengan adanya promosi, maka karyawan berlomba - lomba untuk berbuat yang terbaik agar memperoleh promosi dari pimpinan. Agar organisasi berkembang maka organisasi/perusahaan harus melakukan promosi.

#### **2.1.4 Langkah-Langkah Penyelenggaraan Pelatihan**

Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan pelatihan dan pengembangan itu harus menggambarkan jumlah dan mutu komponen pendidikan dan keterjaminan hubungan antar komponen tersebut. Untuk itu perlu dilakukan urutan langkah sebagai berikut (Mangkuprawira, 2011):

##### 1. Menganalisis Kebutuhan

Perencana pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia harus menghimpun informasi untuk dianalisis sehingga kebutuhan pendidikan tersebut dapat ditetapkan dengan definitif. Metode penentuan kebutuhan tersebut dapat dilakukan melalui: (1) analisis

- jabatan, menggambarkan tugas-tugas yang dilaksanakan dan (2) analisis prestasi karyawan, dengan membandingkan pengalaman para karyawan yang sudah berpengalaman.
2. Menetapkan Tujuan Pendidikan  
Perumusan tujuan yang tepat diperlukan untuk pengawasan program pelatihan dan pengembangan, khususnya pengevaluasian.
  3. Mempersiapkan Rencana Pendidikan  
Kegiatan mempersiapkan rencana pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk menyesuaikan program pendidikan dengan tujuan yang sekaligus dapat melukiskan biaya dan manfaat dari program pelatihan dan pengembangan tersebut.
  4. Melaksanakan Rencana Pendidikan  
Kegiatan untuk melaksanakan rencana pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia meliputi kegiatan untuk mengisi jabatan, pengarahan, pengkoordinasian, pemberian motivasi, dan pengkomunikasian bagi segenap orang yang terlibat dalam program tersebut.
  5. Mengawasi Proses Pendidikan  
Kegiatan pengawasan proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia berturut-turut dilakukan dengan mengembangkan standar, mengukur status pelaksanaan, mengevaluasi hasil-hasil, dan mengoreksi hasil-hasil pelatihan dan pengembangan jika terjadi penyimpangan yang signifikan.

### **2.1.5 Metode Pelatihan**

Ada berbagai metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan dan pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok yaitu *on the job training* dan *off the job training*.

Berikut adalah penjelasannya (Mangkuprawira, 2011):

1. *On the job training* (latihan sambil bekerja)

*On the job training* meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. *On the job training*, meliputi beberap program yaitu:

- a. Program magang, menggabungkan pelatihan dan pengembangan pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas.
- b. Rotasi pekerjaan, karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan.
- c. *Coaching*, yaitu teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktik langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang dilatih.

2. *Off the job training* (latihan di luar jam bekerja)

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Ada beberapa jenis metode pelatihan *Off the job training*, yaitu:

- a. Pelatihan instruksi pekerjaan, pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan.
- b. Pembelajaran terprogram, suatu program sistematis untuk mengajarkan keterampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang itu untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.
- c. Simulasi, merupakan pelatihan yang dilakukan dalam suatu ruangan khusus terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.
- d. Studi kasus, dalam metode ini disajikan kepada petatar masalah-masalah perusahaan secara tertulis kemudian petatar menganalisis

kasus tersebut secara pribadi, mendiagnosis masalah dan menyampaikan penemuan dan pemecahannya di dalam sebuah diskusi.

- e. Seminar, metode seminar ini bertujuan mengembangkan keahlian kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

### **2.1.6 Indikator Pelatihan**

Indikator-indikator Pelatihan yaitu (Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara, 2013):

1. Pendidikan adalah usaha untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan pengajaran dan latihan bagi perannya dimasa yang akan datang.
2. Prosedur sistematis adalah cara kerja (menjalankan) dengan cara yang teratur dan sebaik mungkin.
3. Keterampilan teknis adalah kecakapan untuk menyelesaikan tugas secara teknik (pengetahuan dan kepanduan membuat sesuatu yang berkenaan dengan keterampilan).
4. Mempelajari pengetahuan adalah mempelajari ilmu (pengetahuan tentang suatu bidang yang disusun secara sistematis menurut metode-metode tertentu).
5. Mengutamakan praktek dari pada teori adalah mengutamakan cara melakukan apa yang tersebut dalam pendapat yang dikemukakan sebagai suatu keterangan mengenai suatu peristiwa.

## **2.2 Gaya Kepemimpinan Demokratis**

### **2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2013). Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi

bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai, 2011). Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

### **2.2.2 Jenis Gaya Kepemimpinan**

Jenis-jenis gaya kepemimpinan antara lain (Thoha, 2013):

#### **1. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu tercapai. Gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

#### **2. Gaya Kepemimpinan Otokratik**

Kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealism tinggi.

#### **3. Gaya Kepemimpinan Permisif**

Pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan



kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan.

### **2.2.3 Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan (Thoha, 2013). Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Dengan gaya demokrasi pimpinan secara tidak langsung memotivasi karyawan agar berpartisipasi dan bertanggungjawab dalam kegiatan organisasi. Pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

1. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
2. Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
3. Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
4. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
5. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

#### **2.2.4 Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Berikut adalah indikator yang dapat digunakan untuk mengukur dimensi variabel gaya kepemimpinan demokratis (Thoha, 2013):

1. Pendelegasian tanggung jawab yaitu:
  - a. Pembagian tugas dan tanggung jawab yaitu *job desk* apa saja yang dilakukan pegawai.
  - b. Penyampaian tugas dan tanggung jawab secara jelas dan terperinci.
2. Keaktifan atau aktif ialah dapat melakukan komunikasi dua arah terhadap seluruh anggota yang berada didalamnya, yaitu:
  - a. Melakukan komunikasi dua arah dan secara langsung, yaitu jumlah intensitas dalam komunikasi antara pimpinan dengan karyawan.
  - b. Pimpinan membuka saran dan kritik.
3. Pengambilan keputusan oleh pimpinan yaitu:
  - a. Pengambilan keputusan yang dilakukan secara bersama oleh pimpinan dan bawahan yaitu pengambilan keputusan yang diambil atas dasar pemikiran pimpinan dan bawahan.
  - b. Memberikan gambaran dan meminta pertimbangan tentang keputusan yang akan diambil.
4. Empati yang dilakukan seorang pimpinan yaitu:
  - a. Dorongan dalam meraih prestasi
  - b. Terdapat suasana saling mempercayai, menghormati, dan saling menghargai didalam organisasi tersebut.

### **2.3 Kinerja Karyawan**

#### **2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Setiap karyawan dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja karyawannya. Kinerja adalah tingkat terhadapnya para karyawan mencapai persyaratan pekerjaan secara

efisien dan efektif (Simamora, 2012). Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013). Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan) (Sedarmayanti, 2011). Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan karyawan, sehingga ada yang mempengaruhi kombinasi karyawan organisasi antara lain kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif (Mathis dan Jackson, 2011).

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai karyawan, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja karyawan yang berlaku dalam organisasi.

### **2.3.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Tujuan penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut (Rivai, 2011):

1. Untuk perbaikan hasil kinerja karyawan, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dalam memecahan masalah yang kompleks, dengan serangkaian

aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.

3. Memperbaiki hubungan antar personal karyawan dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

### 2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam penelitian ini akan diukur dengan indikator sebagai berikut (Mathis dan Jackson, 2011):

1. Kuantitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
2. Kualitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
3. Ketepatan waktu dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia.
4. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan beberapa penelitian terdahulu sebagai bahan referensi yang dapat dilihat pada tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

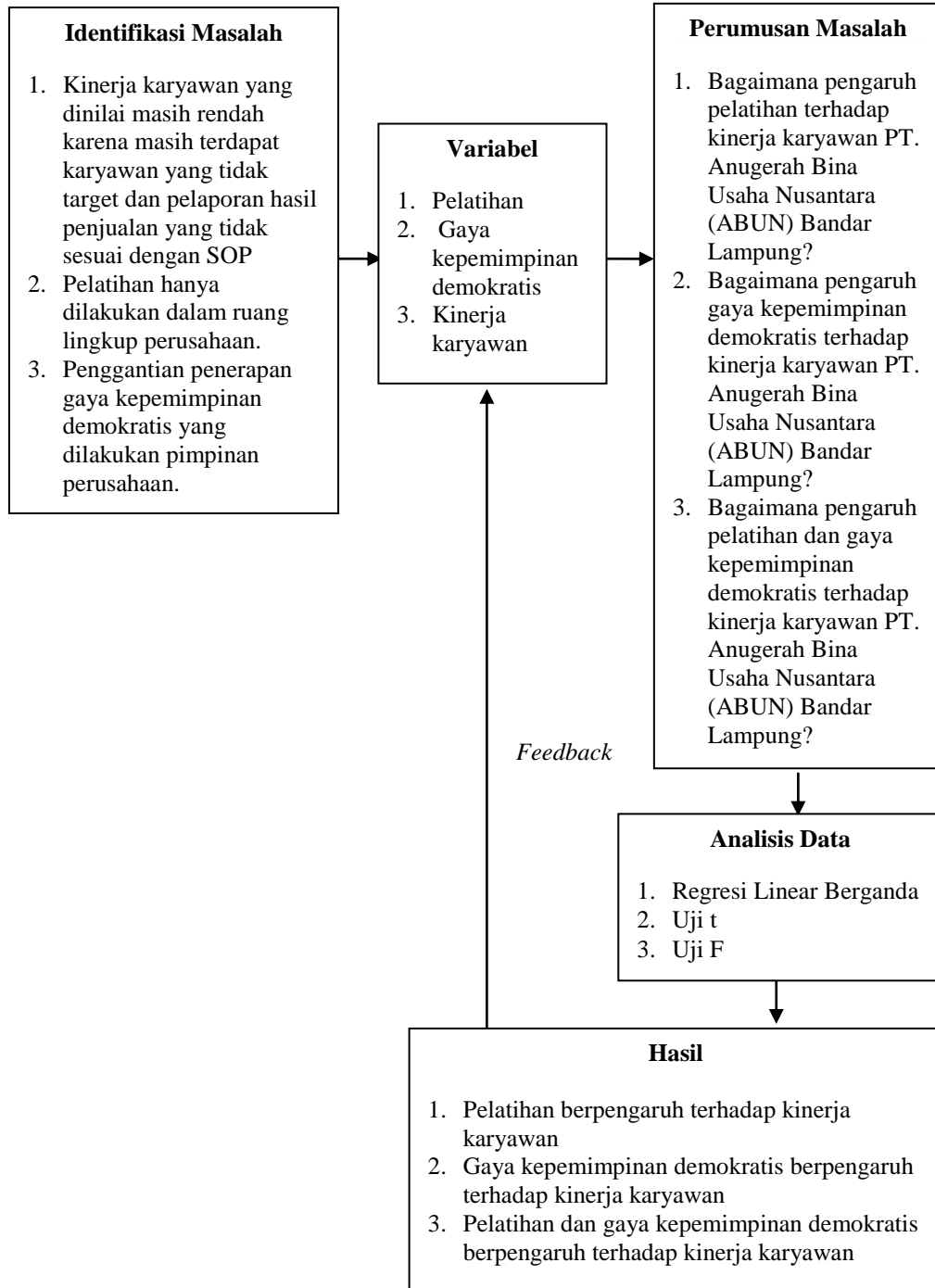
No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1	Santoso, Suradji dan Ramadhani (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai ada Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Kepulauan Riau	Variabel Bebas: Gaya Kepemimpinan Demokratis Varabel Terikat: Kinerja Pegawai	Gaya Kepemimpinan Demokratis Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

<b>No.</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil</b>
2	Yulianti (2015)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong Kutai Kartanegara	Variabel Bebas: Pelatihan  Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong
3	Dahmiri dan Sakta (2014)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun	Variabel Bebas: Pelatihan  Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Madiana (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Samarinda	Variabel Bebas: Gaya Kepemimpinan Demokratis  Variabel Terikat: Kinerja Pegawai	Gaya Kepemimpinan Demokratis Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

Perbedaan penelitian yang akan dilakukan ini dengan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya adalah subjek penelitian yang berbeda, yaitu pada penelitian ini subjek yang digunakan adalah karyawan bagian pemasaran PT. Anugerah Bina Usaha Nusantara (ABUN) Bandar Lampung. Selanjutnya perbedaan terletak pada objek penelitian, yaitu pada penelitian ini objek yang digunakan adalah pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dan waktu penelitian yang berbeda, yaitu pada penelitian ini waktu penelitian dilakukan pada tahun 2017.

## 2.5 Kerangka Pikir

Berikut penulis sajikan kerangka pikir dalam penelitian ini:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pikir**

## **2.6 Hipotesis**

### **2.6.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Pelatihan merupakan istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap karyawan atau anggota organisasi (Mangkunegara, 2013). Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling umum dan para pimpinan mendukung adanya pelatihan karena melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih. Dengan adanya pelatihan kemampuan yang dimiliki karyawan akan meningkat dan dapat berdampak positif terhadap kinerjanya yang berarti bahwa pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hubungan atau keterkaitan antara pelatihan dan kinerja karyawan yaitu dengan dilakukannya pelatihan diharapkan kemampuan yang dimiliki karyawan akan semakin bertambah dan pada akhirnya dapat meningkatkan kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang menyatakan bahwa pelatihan membuka kesempatan peningkatan karier setiap karyawan agar lebih baik lagi, karena semakin baik keterampilan bekerja dan meningkatnya kinerja para karyawan melalui pelaksanaan pelatihan (Mangkuprawira, 2011). Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Yulianti, 2015; Dahmiri dan Sakta, 2014). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pelatihan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat dirumuskan hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub> : Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

### **2.6.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan (Thoha, 2013). Hubungan atau keterkaitan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan yaitu dengan diterapkannya gaya kepemimpinan demokratis diharapkan karyawan lebih terbuka untuk berpendapat sehingga manajemen perusahaan mengetahui persepsi karyawan dalam menghadapi suatu permasalahan dan keputusan yang akan dipilih merupakan keputusan bersama sehingga karyawan akan merasa puas atas keputusan tersebut karena merupakan keputusan bersama yang pada akhirnya dapat mempengaruhi semangat karyawan dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Pemimpin yang menerapkan gaya demokratis akan selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat (Thoha, 2013). Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Santoso, Suradji dan Ramadhani, 2016; Madiana, 2014).



Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat dirumuskan hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

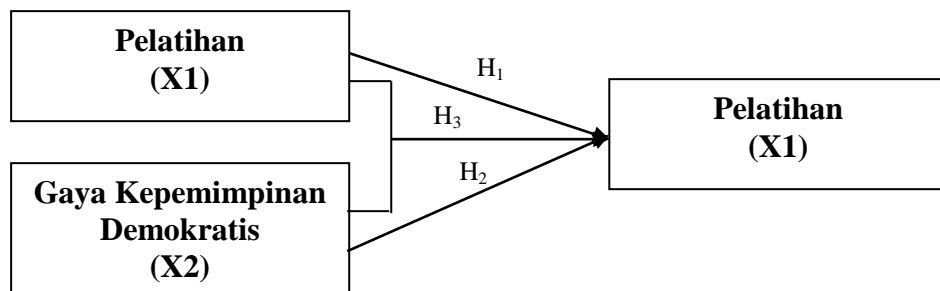
H<sub>2</sub> : Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan

### **2.6.3 Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan**

Hubungan atau keterkaitan antara pelatihan dan kinerja karyawan yaitu dengan dilakukannya pelatihan diharapkan kemampuan yang dimiliki karyawan akan semakin bertambah dan pada akhirnya dapat meningkatkan kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal. Hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Yulianti, 2015; Dahmiri dan Sakta, 2014). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain pelatihan, gaya kepemimpinan demokratis juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hubungan atau keterkaitan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan yaitu dengan diterapkannya gaya kepemimpinan demokratis diharapkan karyawan lebih terbuka untuk berpendapat sehingga manajemen perusahaan mengetahui persepsi karyawan dalam menghadapi suatu permasalahan dan keputusan yang akan dipilih merupakan keputusan bersama sehingga karyawan akan merasa puas atas keputusan tersebut karena merupakan keputusan bersama yang pada akhirnya dapat mempengaruhi semangat karyawan dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Hasil penelitian yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Santoso, Suradji dan Ramadhani, 2016 dan

Madiana, 2014). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut maka dapat dinyatakan bahwa dengan adanya pelatihan yang baik dan gaya kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat dirumuskan hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:  
 $H_3$  : Pelatihan dan gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan



**Gambar 2.2**  
**Model Penelitian**