

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. LANDASAN TEORI

##### 1. Gaya Kepemimpinan

###### a. Definisi kepemimpinan

Kepemimpinan adalah salah satu masalah pokok dalam suatu organisasi, dimana dengan gaya kepemimpinan yang baik akan menjadikan organisasi unggul. Dan sebaliknya, dengan kepemimpinan yang kurang baik bisa menyebabkan organisasi jatuh. Kepemimpinan adalah adanya kemampuan mempengaruhi orang lain dan memperoleh pengikut yang penuh keyakinan dan dengan senang hati mengikuti. Pemimpin adalah seorang yang mengarahkan karyawan sesuai dengan fungsinya/pekerjaannya, dan bertanggung jawab atas apa yang telah dikerjakan karyawannya. Seorang pemimpin dituntut memiliki orang yang dipimpin dan mempengaruhi orang tersebut untuk mendapatkan pencapaian tujuan secara keseluruhan. (Wahjono, 2010: 266).

Para pemimpin biasanya memiliki model kepemimpinan yang berbeda. Adanya model kepemimpinan ini, karena seseorang dianggap lebih efektif dalam memimpin dibanding orang lain. Seorang pemimpin juga tidak selalu sukses memimpin di tempat dan situasi yang berbeda. Dibutuhkan pendekatan sifat, perilaku serta situasi dalam suatu kepemimpinan.

###### b. Gaya kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan biasanya disesuaikan dengan organisasi yang dipimpin. Contohnya, jika dalam dunia militer, gaya kepemimpinan otoriter adalah yang terbaik, sedangkan jika diaplikasikan dalam dunia pendidikan menjadi tidak cocok. Beberapa peneliti mulai mencari faktor dalam situasi yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan tertentu, faktor-faktor tersebut adalah :

- Tuntutan tugas
- Harapan dan tingkah laku rekan setingkat
- Karakteristik, harapan, dan tingkah laku karyawan
- Budaya organisasi dan kebijakannya

Hersey dan Blanchard dalam Yukl menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif tergantung kesesuaian beberapa faktor, yaitu :

#### 1. Perilaku tugas

Upaya pemimpin dalam mengorganisasi dan menetapkan peran bawahan, dicirikan dengan perilaku tugas dan indikator perilaku tugas sebagai berikut: penyusunan tujuan, pengorganisasian, penetapan batas waktu, pengarahan, pengendalian.

#### 2. Perilaku hubungan

Upaya pemimpin dalam membina hubungan pribadi dengan bawahan dengan membuka saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional, dan kemudahan perilaku. Indikatornya adalah: memberikan dukungan,

mengomunikasikan, memudahkan interaksi, aktif mendengarkan dan memberikan umpan balik.

### 3. Kematangan bawahan

Adalah kemampuan ataupun kemauan individu untuk memikul tanggung jawab sehingga dapat mengarahkan perilaku bawahan. Kematangan bawahan dibagi menjadi dua, yaitu: matang karena mempunyai pengetahuan, pengalaman, dan ketrampilan individual dalam melaksanakan tugas. Serta matang karena termotivasi dan rasa yakin dalam melakukan suatu pekerjaan. Dalam menentukan kematangan bawahan, ada tiga komponen yang berpengaruh, yaitu :

- 1) Kemampuan untuk menyusun tujuan yang tinggi tetapi masih dapat dijangkau, menekankan prestasi individual dari pada imbalannya, memperhatikan umpan balik setelah pelaksanaan tugas,
- 2) mempunyai tanggung jawab,
- 3) berpendidikan atau memiliki pengalaman di bidangnya.

Dari perilaku tugas dan hubungan dilakukan kombinasi yang menghasilkan empat gaya, yaitu :

1. *Telling*, adalah kepemimpinan dengan tinggi tugas dan rendah hubungan. Kepemimpinan ini cenderung memberikan pekerjaan dengan perintah yang spesifik kepada bawahan dan melakukan penyeliaan dengan seksama.
2. *Selling*, adalah kepemimpinan dengan tinggi tugas dan tinggi hubungan. Pemimpin memberikan arahan kepada bawahan agar mengerti tentang keputusan yang telah diambil, serta masih mengawasi bawahan dalam menyelesaikan tugasnya.

3. *Participating*, adalah kepemimpinan dengan rendah tugas dan tinggi hubungan. Pemimpin memberikan dorongan kepada bawahan dalam menyelesaikan tugasnya, serta memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bertukar pendapat dan dalam pengambilan keputusan.
4. *Delegating*, adalah kepemimpinan dengan rendah tugas dan rendah hubungan. Pemimpin memberikan pendelegasian tanggung jawab kepada bawahan dalam pengambilan keputusan serta melaksanakan pekerjaannya.

Model kepemimpinan situasional ini sangat menarik perhatian, karena menjadi rekomendasi pemimpin dengan sifat dinamis dan fleksibel. Menentukan kombinasi gaya mana yang sesuai dalam kepemimpinan, dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu : motivasi, kemampuan, serta pengalaman dari karyawan itu sendiri. Keefektifan kepemimpinan akan dipengaruhi oleh kematangan bawahan yang sesuai dengan gaya kepemimpinan yang telah dipraktekkan oleh pemimpin dengan kondisi dari kematangan bawahan. Dan bila terjadi ketidaksesuaian, pemimpin dapat mengubah gaya kepemimpinannya menyesuaikan gaya yang cocok dengan kematangan bawahan.

<b>Fase</b>	<b>Kesiapan Bawahan &amp; Apa yang seharusnya dilakukan Manajer</b>
1	Dalam tahap persiapan, perhatian pada tugas yang tinggi oleh manajer merupakan tindakan yang paling tepat. Karyawan harus diberi instruksi dan dibiasakan bekerja dengan peraturan dan prosedur. Manajer yang tidak memberi petunjuk akan menimbulkan kegelisahan dan kebingungan khususnya untuk anggota baru.
2	Setelah bawahan mulai belajar dan menyesuaikan diri dengan sistem dan prosedur yang berlaku, perhatian pada tugas tetap penting untuk membiasakan bawahan pada sistem dan prosedur. Dalam masa interaksi ini atasan lebih mengenal bawahan sehingga perhatian pada hubungan bisa ditingkatkan. Manajer harus banyak memberikan konsultasi tentang apa yang perlu dan tidak, bagaimana sebaliknya, kapan sebaiknya selesai, dsb.

3	Dalam tahap ini bawahan sudah mempunyai kemampuan dan motivasi yang lebih besar sehingga mereka akan berani menerima tanggung jawab yang lebih besar. Manajer tidak perlu lagi mengarahkan pekerjaan secara rinci, akan tetapi manajer harus tetap mendukung dan mendorong bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar lagi dengan tujuan merangsang timbulnya partisipasi bawahan yang melembaga.
4	Ketika karyawan menjadi percaya diri, bisa mengarahkan diri sendiri, dan berpengalaman, manajer dapat mengurangi jumlah dukungan dan pedoman. Dalam tahap ini bawahan tidak lagi memerlukan pengarahan dari manajernya, karena mereka telah mandiri, dan siap untuk menerima pelimpahan tugas dan tanggung jawab (delegasi).

Sumber : dirangkum dari Stoner, 1996, hal. 171-172.

**Gambar 2.1** Uraian 4 Fase Model Kepemimpinan Hersey-Blanchard

**Tabel 2.1** Kaitan Tingkat Kematangan dengan Efektivitas Gaya Kepemimpinan

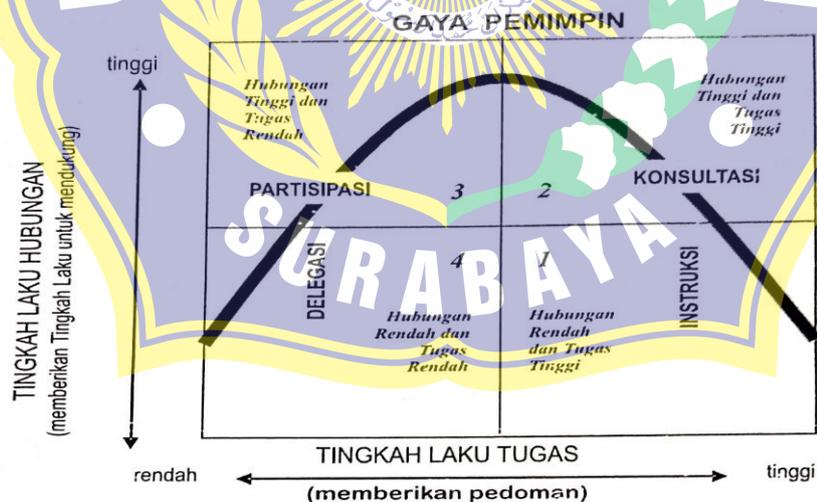
Kematangan	Gaya yang Paling Efektif	Gaya yang Efektif	Gaya yang Cukup Efektif	Gaya yang Tidak Efektif
M1 rendah	G1 Telling	G2 Selling	G3 Participating	G4 Delegating
M2 Rendah ke sedang	G2 Selling	G1 telling at G3 participating	-	G4 Delegating
M3 sedang ke tinggi	G3 Participating	G2 selling at G4 delegating	-	G1 Telling
M4 Tinggi	G4 Delegating	G3 participating	G2 Selling	G1 Telling

Sumber : Hersey dan Blanchard (1988: 275)

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa penerapan gaya manajemen yang cocok terjadi bila tingkat kematangan bawahan sesuai. Bila kematangan bawahan rendah (M1), maka gaya kepemimpinan yang lebih cocok diterapkan adalah “telling”, yaitu memberitahu bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan secara rinci. Bila kematangan bawahan bergerak dari rendah ke sedang (M2), maka gaya

kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan adalah “*selling*”, yaitu memberikan ide tentang apa yang harus dilakukan untuk menjalankan tugas secara tidak rinci.

Bila kematangan bawahan berada pada tingkat kematangan bergerak dari sedang ke tinggi (M3), maka gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah “*participating*”, yaitu memberikan inspirasi dalam menjalankan suatu tugas untuk memancing partisipasi bawahan. Dan apabila kematangan bawahan berada di tingkat yang tinggi (M4), pemimpin mempraktikkan gaya “*delegating*”, yaitu pemimpin mendelegasikan wewenang secukupnya kepada bawahan dan memberi batasan yang jelas untuk pertanggungjawaban pekerjaan. Bila gaya yang dipakai memadai, akan membantu pengembangan karyawan secara profesional. Jadi manager dituntut untuk pandai mengubah gaya kepemimpinannya secara terus-menerus.



	tinggi	sedang	rendah
Mau dan Mampu	<b>M3</b>	<b>M2</b>	<b>M4</b>
	Tidak mau tapi mampu, kurang yakin	Mau tetapi tidak mampu	Tidak mau dan tidak mampu atau tidak yakin

Sumber: Stoner, 1996, hal. 172, diadaptasi dari Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational: Utilizing Human Resources, edisi ke 5, p. 173, hak cipta 1988.

**Gambar 2.2** Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard dihubungkan dengan Kematangan Bawahan.

## 2. Pelatihan

### a. Definisi Pelatihan

Mengingat pentingnya pelatihan tenaga kerja pada perusahaan, setiap perusahaan biasanya menjadwalkan karyawannya untuk mengikuti pelatihan. Definisi dari pelatihan sendiri adalah sebuah proses yang mengajarkan tentang pengetahuan dan keahlian tertentu, dan sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, dan sesuai standar kerja. Pelatihan biasanya merujuk pengembangan ketrampilan bekerja.

Menurut Noe dkk. (2011) mengemukakan training is a planned effort to facilitate the learning of job related knowledge, skills, and behavior by employee. Pelatihan adalah suatu usaha yang terencana suatu organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh pegawai. Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas. Mangkunegara (2013: 44).

Pelatihan adalah suatu upaya untuk meningkatkan ketrampilan karyawan yang berkaitan dengan pekerjaannya saat ini agar diperoleh tenaga kerja yang

lebih berpengetahuan, lebih terampil, dan lebih mampu. Wahjono (2015: 76). Program pelatihan itu sendiri dibagi menjadi dua, yaitu program pelatihan umum dan program pelatihan spesifik/khusus. Pelatihan umum adalah pelatihan dimana tenaga kerja mendapatkan ketrampilan yang dapat dipakai di hampir semua jenis pekerjaan. Biasanya kualifikasi dari pelatihan umum berdasarkan keahlian dasar dari tenaga kerja. Pelatihan khusus adalah sebuah pelatihan dimana tenaga kerja sudah mendapatkan informasi dan ketrampilan yang sudah siap dipakai, khususnya pada bidang pekerjaannya.

#### **b. Tujuan Pelatihan**

Tujuan perusahaan memberikan pelatihan untuk karyawannya adalah :

1. Mendapatkan tenaga kerja yang lebih berpengalaman, terampil dan lebih mampu dalam bidangnya.
2. Pekerjaan diharapkan cepat selesai dan mencapai sasaran.
3. Menekan kesalahan dalam bekerja, misalnya menekan pemborosan waktu dan bahan, serta menjamin mutu produk.
4. Meningkatkan moral dan motivasi kerja
5. Menekan angka kecelakaan kerja
6. Meningkatkan rasa percaya diri dan tanggung jawab
7. Menghindarkan karyawan dari keusangan dan ketertinggalan jabatan

#### **c. Manfaat Pelatihan**

Manfaat yang didapatkan setelah mengikuti pelatihan antara lain :

1. Meningkatnya pengetahuan, potensi dan ketrampilan karyawan.

2. Membantu karyawan bekerja dengan teknologi baru.
3. Membantu karyawan memahami keefektifan dalam bekerja agar menghasilkan produk/jasa yang berkualitas.
4. Meningkatkan produktifitas karyawan
5. Membantu menghilangkan rasa takut dalam melaksanakan tugas baru
6. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.

#### **d. Peserta Pelatihan**

Pentingnya pelatihan karyawan bagi perusahaan, hal tersebut menentukan siapa saja yang seharusnya mengikuti pelatihan. Yang perlu untuk dilatih adalah:

- karyawan/pekerja baru
- karyawan yang baru/akan dipromosikan
- karyawan yang akan memegang mesin/alat baru
- karyawan yang bekerja dengan metode/sistem baru
- karyawan yang tidak memenuhi standar kerja

#### **e. Metode Pelatihan**

Metode pelatihan ada dua, yaitu : *on the job training* dan *off the job training*.

##### **a. *On the job training***

Bentuk pelatihan *on the job training* adalah :

1. Penugasan khusus, yaitu penugasan yang dilakukan dalam masa yang singkat/jangka pendek dan dengan target yang spesifik. Biasanya perusahaan

menunjuk seorang karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan masalah yang khusus, meskipun karyawan tersebut tidak mempunyai pengalaman mengemban jabatan tertentu. Namun diharapkan agar karyawan mendapatkan kesempatan untuk berlatih. Seorang karyawan yang sering mendapatkan penugasan khusus dan sering menyelesaikannya dengan baik, maka karyawan tersebut akan cepat untuk naik pangkat dan menuju puncak.

2. Magang, proses magang yang baik akan menjadikan pengetahuan untuk memahami tugas karyawan lain secara detail. Jika seorang karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan baik pada saat magang, maka jika suatu saat dia dibebankan pekerjaan tersebut tidak akan memerlukan waktu yang lama dalam mengerjakannya. Peserta magang harus membuka semua panca inderanya untuk menangkap semua tindakan, perilaku, ucapan dan gerakan yang dilakukan oleh pegawai pendamping magang dan menirunya menjadi tindakan yang efektif untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik dan benar. Pegawai pendamping magang harus secara jujur dan transparan mempraktikkan cara bekerja yang baik dan benar sesuai SOP.

3. Rotasi jabatan, dalam menjalani rotasi jabatan maka karyawan akan dituntut untuk belajar cara terbaik menjalankan suatu jabatan. Kemampuan pada jabatan sebelumnya akan digunakan sebagai referensi untuk jabatan yang baru. Dan diharapkan dalam rotasi jabatan ini karyawan tersebut bertambah ketrampilannya dan meningkatkan rasa empati kepada karyawan lain.

4. Coaching, adalah teknik pelatihan yang menghadirkan seorang atau beberapa orang pakar dan mengerti serta mempunyai pengalaman mendasar dan

luas tentang suatu bidang tertentu. Karyawan akan dihadirkan pada suatu tempat untuk pelatihan dengan mendekati pada kondisi pekerjaan atau jabatan yang dilatihkan.

**b. *Off the job training*** adalah pelatihan yang dilakukan di luar jam kerja.

Bentuk pelatihan *off the job training* adalah :

1. Kuliah klasikal, adalah teknik pelatihan yang cara penyampaiannya menggunakan metode klasikal, seperti pada saat sekolah atau kuliah, dengan adanya meja, kursi, papan tulis, proyektor, laptop, dll. Kuliah klasikal dibagi menjadi 4, yaitu :

a. Konferensi/seminar, dimana peserta pelatihan dihadapkan pada kondisi seperti konferensi/seminar. Biasanya peserta pelatihan diberikan tugas menyusun makalah serta mempresentasikannya. Dimana makalah tersebut berisi permasalahan yang terjadi pada unit masing-masing serta cara penyelesaiannya. Pembahasan dan saran yang disampaikan harus mengacu pada buku, jurnal dan bahan-bahan yang teruji kesahihannya, dapat juga merujuk pada koran dan majalah. Dalam seminar tersebut terdapat moderator dan panel.

Moderator bertugas untuk membantu memperjelas dan mempertajam permasalahan. Sedangkan panel bertugas untuk menganalisis dan mengulas permasalahan. Yang dapat ditunjuk sebagai panel adalah manajer tingkat atas yang telah lebih berpengalaman atau dari pihak luar yang dianggap mempunyai kemampuan, kepakaran serta kompetensi yang relevan dari makalah tersebut.

b. *Problem based learning* (pembelajaran berdasarkan pada masalah), adalah metode pelatihan dimana peserta pelatihan diberikan kerangka dasar teori dan

kemungkinan masalah yang muncul. Setelah dirasa cukup teori yang telah diberikan oleh pelatih, kemudian membagi kelompok-kelompok kecil untuk mendiskusikan masalah yang sedang terjadi dan memberikan solusi atas permasalahan yang teridentifikasi di awal diskusi tadi. Teknik PBL ini akan merangsang munculnya bakat-bakat yang terpendam yang dimiliki oleh karyawan yang tidak muncul saat menjalankan tugas sehari-hari (saat rutinitas membelenggu ruang kreativitasnya).

c. Analisis transaksional, adalah teknik pelatihan yang diakibatkan oleh hubungan sebab akibat yang didahului oleh suatu transaksi. Kebanyakan transaksional ini berbasis material dan tidak bersifat sukarela. Sehingga analisis ini diperlukan dalam pelatihan untuk karyawan yang kemungkinan berada pada situasi tersebut. Diharapkan karyawan dapat menyelesaikan masalah dengan cepat dan dapat mencapai kinerja yang optimal.

d. Studi kasus, adalah metode pelatihan dimana disajikan beberapa kasus yang terjadi pada perusahaan lain. Peserta pelatihan membuat kelompok diskusi dan mencari rujukan untuk dituangkan dalam makalah dan dibahas di kelas. Terdapat instruktur yang berperan sebagai motivasi peserta pelatihan agar mendapatkan solusi terbaik dan instruktur juga menambahkan beberapa teori dan kasus yang relevan.

2. Praktis, terdapat empat teknik pelatihan metode *off the job training* secara praktis, yaitu :

a. Pelatihan laboratorium, adalah teknik pelatihan yang diselenggarakan di laboratorium sebagai pelengkap untuk mendukung kegiatan pelatihan. Karena peserta pelatihan dapat melakukan praktik langsung di laboratorium ini.

b. Pelatihan vestibul, adalah pelatihan yang bersifat praktis dengan mendatangkan mesin/alat/bahan pelatihan ke dalam ruang kelas dengan pemasangan berdasarkan standart pengoperasian.

c. Permainan bisnis, adalah teknik pelatihan dengan menggunakan permainan bisnis sebagai media dan alat pelatihan.

d. Permainan peran, adalah teknik pelatihan dimana peserta pelatihan akan dituntut untuk memerankan suatu peran, dimana peserta akan memerankan jabatan tertentu dengan tujuan untuk memecahkan suatu permasalahan yang terjadi. Kemampuan teatrical yang dipaksa muncul saat memainkan peran akan memberi kesan mendalam dan tersimpan di benak karyawan yang dapat muncul jika suatu saat menjumpai masalah serupa.

#### **f. Indikator Pelatihan**

Ada beberapa indikator pelatihan yang dijelaskan Wahjono, indikator-indikator pelatihan tersebut adalah :

- Seminar
- *Problem Based Learning*
- Analisis Transaksional
- Studi Kasus
- Latihan Laboratorium
- *Vestibule Training*

- *Business Games*
- *Role Playing*

### 3. Kinerja

Dalam pencapaian kinerja perusahaan, dipengaruhi oleh individu yang terlibat di dalamnya. Kemampuan seseorang dalam pencapaian hasil kerjanya secara kualitas dan kuantitas adalah kinerja. Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seorang pegawai secara kualitas dan kuantitas dengan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2013: 67). Kinerja adalah suatu hasil/prestasi kerja seseorang dalam pelaksanaan tugas yang berdasarkan persyaratan pekerjaan, meliputi standar hasil kerja, kriteria atau target sasaran yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Rivai dan Basri (2005: 50).

Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja dari karyawan yang diberikan kepada perusahaan untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Wahjono (2015: 96). Adapun indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja menurut Mangkunegara adalah:

- Kualitas
- Kuantitas
- Ketepatan waktu
- Efektivitas
- Kehadiran

#### 4. Hubungan Antar Variabel

- a. Hubungan antara pelatihan dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja

Pelatihan dan gaya kepemimpinan situasional merupakan faktor yang mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkah laku para karyawan. Pelatihan memberikan pengetahuan, dan ketrampilan kepada karyawan agar dalam menyelesaikan pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien. Sedangkan kepemimpinan situasional yaitu kepemimpinan berdasarkan kematangan bawahan, seorang pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan situasi yang ada. Gaya kepemimpinan ini dapat menunjang kinerja yang baik para karyawan. Dengan memberikan pelatihan secara rutin dan sesuai kebutuhan karyawan ditambah dengan pemimpin yang mengetahui situasi bawahannya akan meningkatkan *skill* karyawan menjadi lebih produktif dan kinerja karyawan akan meningkat.

#### B. PENELITIAN TERDAHULU

Tabel 2.2 Penelitian terdahulu

Nama Peneliti	Judul	Teknik Analisis Data	Persamaan	Perbedaan	Hasil
Dermawan (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan	Menggunakan model Path Analisis	Meneliti tentang keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan.	Tidak meneliti tentang Pelatihan dan penelitian dilakukan pada PT. Anugerah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Situasional

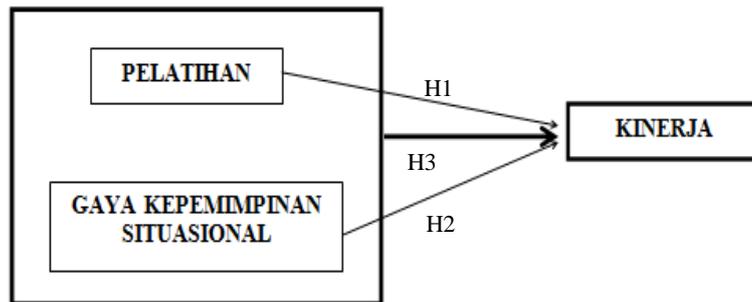
	Motivasi Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi pada PT. Anugerah Sinergi Raya).			Sinergi Raya.	berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis kedua terbukti atau diterima.
Prasetya (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja (studi pada karyawan PG. Watoetoelis Sidoarjo).	Menggunakan model Path Analisis	Meneliti tentang keterikatan antara Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan.	Tidak meneliti tentang Pelatihan dan penelitian dilakukan pada PG. Watoetoelis Sidoarjo.	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap variabel Kinerja karyawan.
Santoso (2017)	Analisa Efektivitas Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Bumi Surabaya City Resort.	Menggunakan metode kuantitatif	Meneliti tentang keterikatan antara Pelatihan dan Kinerja Karyawan.	Tidak meneliti tentang keterikatan antara Gaya Kepemimpinan Situasional dan penelitian dilakukan pada Bumi Surabaya City Resort. .	Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari efektivitas Pelatihan terhadap Kinerja karyawan.
Noviani (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional,	Menggunakan metode kuantitatif	Meneliti tentang keterikatan antara Gaya	Penelitian dilakukan pada PT. Anugerah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa

	Motivasi, dan Pelatihan Pada Kinerja Karyawan di Koperasi Pasar Srinadi Klungkung.		Kepemimpinan Situasional, Pelatihan dan Kinerja Karyawan.	Sinergi Raya.	variabel Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja karyawan.
Yosua (2016)	Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS Indonesia Facility Service RS. Awal Bros Bekasi	Menggunakan metode kuantitatif	Meneliti tentang keterikatan antara Gaya Kepemimpinan Situasional, Pelatihan dan Kinerja Karyawan.	Penelitian dilakukan pada PT. ISS Indonesia Facility Service RS. Awal Bros Bekasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja karyawan.

Sumber: dirangkum oleh peneliti

### C. KERANGKA KONSEPTUAL

Pada penelitian ini, penulis akan membatasi pembahasan sesuai dengan pokok permasalahan yang diangkat pada penelitian ini, yaitu Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitralab Buana Surabaya. Kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.3 Kerangka Konseptual**

(Sumber: olahan peneliti)

#### **D. HIPOTESIS**

Dalam rumusan masalah yang sudah dijelaskan di atas, peneliti merumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diduga bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mitralab Buana Surabaya.
2. Diduga bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mitralab Buana Surabaya.
3. Diduga bahwa pelatihan dan gaya kepemimpinan situasional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Mitralab Buana Surabaya.