

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Grand Teori**

Grand theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori motivasi yang dikembangkan oleh seorang ahli psikologi yang bernama McClelland. McClelland (1961) mengatakan bahwa dalam diri manusia memiliki cadangan energi potensial yang bisa dikembangkan. Pengembangannya bergantung pada dorongan individu, situasi juga kesempatan yang ada. Teori kebutuhan McClelland berfokus pada tiga kebutuhan :

1. Kebutuhan Prestasi (Need For Achievement)

Kebutuhan prestasi akan mendorong seseorang berprestasi dalam keadaan bila target yang akan dicapai nyata dan memiliki peluang untuk diperoleh serta cenderung menimbulkan kreativitas pada seseorang.

2. Kebutuhan Kekuasaan (Need For Power)

Keinginan yang berasal dari diri untuk memiliki pengaruh sehingga dapat memengaruhi individu lain serta memengaruhi situasi atau lingkungan sekitar.

3. Kebutuhan Afiliasi (Need For Affiliation)

Suatu ketertarikan pada orang lain yang bertujuan untuk meyakinkan perasaan bahwa dirinya dapat diterima dan dihargai oleh orang lain.

Dari teori ini dapat meningkatkan motivasi berprestasi yang timbul dari dalam diri seseorang sehingga kinerja yang dimilikinya semakin meningkat dan tujuan yang ingin dicapai oleh individu dan perusahaan bisa tercapai. Oleh karena itu kinerja pegawai akan meningkat jika pegawai dapat memotivasi dirinya sendiri untuk terus berprestasi dalam bekerja dan memotivasi dirinya untuk mencapai tujuannya sendiri dan perusahaan.

## **2.2 Pelatihan**

### **2.2.1 Pengertian Pelatihan**

Menurut Mangkunegara (2017:44) menyatakan bahwa pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang memperdayagunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Menurut Kasmir (2016:126) pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan memberkahi karyawan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Menurut Kaswan (2016:2) pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.

Suwandi (2021) pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Rahayu (2020) mendefinisikan bahwa pelatihan atau training sebagai suatu upaya sistematis perusahaan untuk meningkatkan segenap pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill) dan sikap-sikap kerja (attitude) para pegawai melalui proses belajar agar optimal menjalankan fungsi dan tugas jabatannya. Pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik sesuai dengan standar, Aziz (2018).

Menurut Afandi (2018:128) pelatihan kerja merupakan upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada para peserta pelatihan sedemikian rupa sehingga para peserta menerima dan melakukan pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan. Menurut Sedarmayati (2017:187) pelatihan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. *Training is a process to shape*

*and equip employees by adding their skills, abilities, knowledge and behavior, so that work can be completed more quickly, effectively and can be done rationally Niati (2021). Menurut Sugiarti (2022) Training is a short-term educational process that uses systematic and organized procedures, non-managerial employees learn technical knowledge and skills for limited purposes.*

### **2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan**

Menurut Mangkunegara (2017:45) adapun faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Perbedaan individu pegawai

Setiap pegawai memiliki karakteristik individu yang berbeda-beda. Hal ini perlu menjadi perhatian agar program pelatihan yang diberikan dapat sesuai dengan kebutuhan dan karakter peserta yang mengikuti program tersebut.

2. Hubungan dengan jabatan analisis

Menjaga hubungan yang harmonis atau menjaga komunikasi yang baik dengan jabatan memiliki pengaruh yang besar. Dengan adanya komunikasi yang baik diharapkan keduanya saling bekerjasama untuk memenuhi dasar keinginan dan kebutuhan baik bagi organisasi maupun karyawan.

3. Motivasi

Motif seseorang dalam mengikuti pelatihan perlu diperhatikan. Karyawan yang memiliki motif positif tentu hasil yang akan diraihinya pun positif. Sebaliknya, jika motif negative tentu akan merugikan.

4. Partisipasi aktif

Peran peserta dalam program pelatihan harus partisipatif dan aktif. Dengan sikap seperti itu karyawan dapat memahami materi dengan lebih baik dan mampu mengimplementasikannya di bidang kerjanya.

5. Seleksi peserta penataran

Seleksi dilakukan untuk melihat karyawan mana saja yang membutuhkan program pelatihan dan yang tidak.

6. Metode pelatihan

Metode pelatihan yang sesuai akan berdampak baik pula pada hasil yang dicapai. Sebaliknya, apabila metode yang digunakan tidak sesuai maka hasilnya pun akan kurang baik.

### 2.2.3 Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2017:44) indikator-indikator pelatihan adalah :

1. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan diukur
2. Pelatih (trainers) harus memiliki kualifikasi yang memadai
3. Materi pelatihan harus sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai
4. Metode pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta
5. Peserta pelatihan (trainee) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan

## 2.3 Pengembangan Karir

### 2.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Afandi (2018:188) karir adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai dan aspirasi-aspirasi seseorang selama rentang hidupnya. Kasmir (2016:140) pengembangan karyawan merupakan adanya proses untuk menyegarkan dan mengembangkan kemampuan karyawan dan bekerja. Menurut Kaswan (2016:2) pengembangan merupakan proses dimana karyawan memperoleh keterampilan dan pengalaman agar berhasil pada pekerjaan sekarang dan tugas-tugas di masa yang akan datang. *Career development is the process of increasing individual work abilities that are achieved in order to achieve the desired career*

Sugiarti (2022). Menurut Niati (2021 ) *career development is a process of increasing individual employability achieved in order to realize the desire career.*

### **2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Menurut Afandi (2018:189) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan karir sebagai berikut :

1. Prestasi kerja (*job performance*)
2. Eksposur (*exposure*)
3. Jaringan kerja (*pengunduran diri*)
4. Pengunduran diri (*resignations*)
5. Kesetiaan terhadap organisasi (*organizational loyalty*)
6. Pembimbing dan sponsor (*mentors and sponsors*)
7. Bawahan yang mempunyai peran kunci (*key subordinates*)
8. Peluang untuk tumbuh (*growth oportunities*)

### **2.3.3 Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Afandi (2018:190) indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan karir  
Pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.
2. Pengembangan karir individu  
Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.
3. Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM  
Pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

#### 4. Peran umpan balik terhadap kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relative sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir.

## 2.4 Kinerja Pegawai

### 2.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Busro (2018: 89) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Afandi (2018:83) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kasmir (2016:182) mengatakan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Menurut Silaen et al (2021) kinerja merupakan prestasi kerja karyawan yang melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Suwandi (2021) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang ditungkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Wibaselppa

(2021) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sedarmayati (2017) Kinerja merupakan hasil kerja seorang, sebuah proses manajemen secara keseluruhan, dimana hasil kerja seseorang diukur. Kinerja atau performance merupakan sebuah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Dewi (2021) kinerja adalah hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap pegawai. *Performance is the result of a person's efforts or seriousness in carrying out the work entrusted to him with skill, experience and sincerity in accordance with the responsibilities that have been given to him* Niati (2021).

#### **2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Menurut Busro (2018:91) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor internal :
  - a. Kemampuan intelektualitas
  - b. Disiplin kerja
  - c. Kepuasan kerja
  - d. Motivasi karyawan
2. Faktor eksternal :
  - a. Gaya kepemimpinan
  - b. Lingkungan kerja
  - c. Kompensasi
  - d. Sistem manajemen yang terdapat dalam perusahaan

### **2.4.3 Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Busro (2018:99) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu :

1. Kuantitas kerja  
merupakan jumlah yang dihasilkan, seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan
2. Kualitas kerja  
diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
3. Ketepatan waktu  
diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.
4. Kehadiran karyawan  
Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan.
5. Kemampuan bekerja sama  
adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

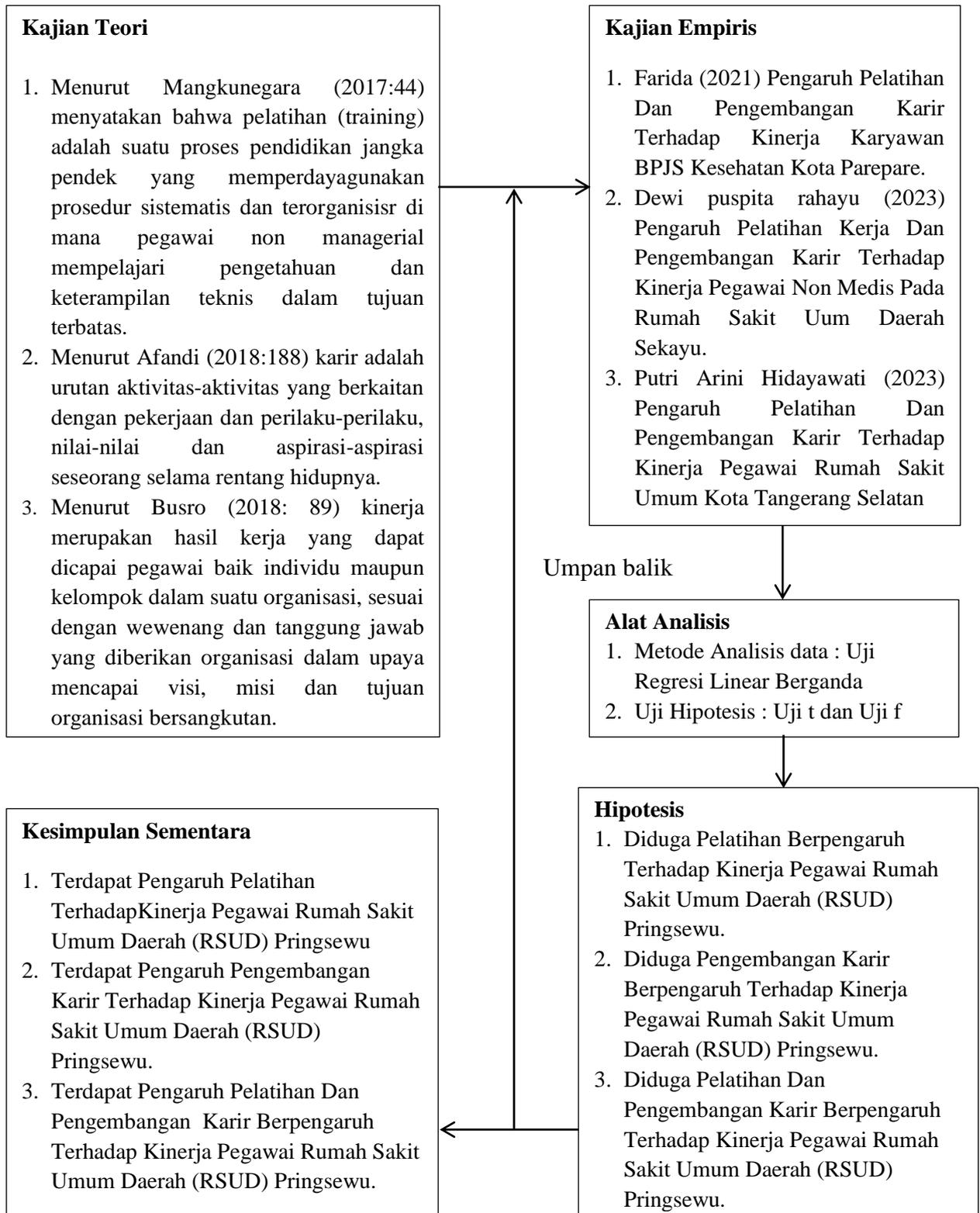
## 2.5 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Nama Peneliti                 | Judul penelitian   | Hasil Penelitian   | Perbedaan  | Kontribusi  |
|----|-------------------------------|--|--|--|---|
| 1. | Farida (2021)                 | Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Kesehatan Kota Parepare                       | Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, hasil penelitian ini menunjukkan variable pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS kesehatan kota parepare.           | 1. Objek penelitian di lakukan BPJS Kesehatan Kota Parepare            | Kontribusi penelitian ini bagi penulis adalah sebagai pendukung referensi penelitian yang sedang dilakukan. |
| 2. | Dewi puspita rahayu (2023)    | Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Non Medis Pada Rumah Sakit Uum Daerah Sekayu. | Berdasarkan hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa variable pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai non medis pada rumah sakit uum daerah sekayu. | 1. Objek penelitian di lakukan Rumah Sakit Uum Daerah Sekayu.          | Kontribusi penelitian ini bagi penulis adalah sebagai pendukung referensi penelitian yang sedang dilakukan. |
| 3. | Putri Arini Hidayawati (2023) | Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Kota Tangerang Selatan             | Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, hasil penelitian ini menunjukkan variable pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Kota Tangerang          | 1. Objek penelitian di lakukan Rumah Sakit Umum Kota Tangerang Selatan | Kontribusi penelitian ini bagi penulis adalah sebagai pendukung referensi penelitian yang sedang dilakukan. |

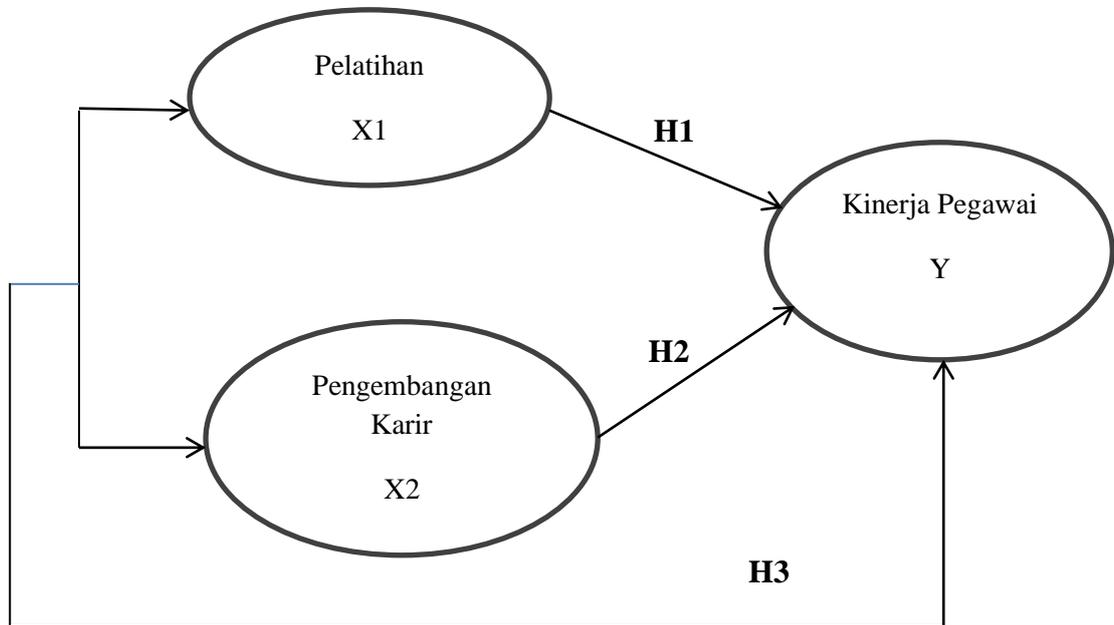
|    |                        |   | Selatan  |  |   |
|----|------------------------|---|--|--|---|
| 4. | Endang Sugiarti (2022) | <i>The Influence Of Training, Work Environment And Career Development On Work Motivation That Has An Impact On Employee Performance At PT. Suryamas Elsindo Primatama In West Jakarta</i> | <i>Based on the results of the analysis, it is revealed that training, work environment and career development influence work Motivation.</i>    | <i>1. That deep differences this research is the work environment, and work motivation.<br/>2. Object of research carried out PT. Suryamas Elsindo Primatama In West Jakarta</i> | <i>The contribution of this research for the author is as a supporting reference for the research being carried out</i> |
| 5. | Dewi Rama Niati (2021) | <i>The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable</i>  | <i>Based on the results of the analysis, it is known that training, work performance and career development have an influence on Motivation.</i> | <i>1. What differentiates this research is work performance and work motivation.</i>   | <i>The contribution of this research for the author is as a supporting reference for the research being carried out</i> |

## 2.6 Kerangka Pemikiran



**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran**

## 2.7 Kerangka Penelitian



**Gambar 2. 2 Kerangka Penelitian**

## **2.8 Hipotesis Penelitian**

### **1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai**

Pelatihan merupakan proses untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan juga memberikan wadah lingkungan bagi karyawan untuk memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2017:44) menyatakan bahwa definisi pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang memperdayagunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Pelatihan bertujuan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan tanggung jawabnya didalam lingkungan kerja. Pelatihan memberikan pengaruh terhadap kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan serta dapat memberikan semangat serta membina karyawan agar mampu untuk bekerja mandiri dan juga dapat menumbuhkan kepercayaan diri karyawan sehingga prestasi kerjanya semakin meningkat. Hasil penelitian Farida (2021) menyatakan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Kesehatan Kota Parepare. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pelatihan yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai.

**H1 : Diduga Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Pringsewu**

### **2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengembangan karir merupakan tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Pengembangan karir berguna untuk menunjang

pekerjaan agar karyawan dapat mencapai posisi yang diinginkan, juga dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan kesempatan promosi yang lebih baik. Menurut Afandi (2018:188) karir adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai dan aspirasi-aspirasi seseorang selama rentang hidupnya.

Pengembangan karyawan dilakukan untuk menggali minat dan bakat karyawan yang sesungguhnya yang masih terpendam serta untuk mengubah perilaku karyawan seperti yang diinginkan perusahaan. Untuk dapat mengembangkan karyawan diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Hasil penelitian Dewi Puspita Rahayu (2023) menyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Non Medis Pada Rumah Sakit Umum Daerah Sekayu. Pengembangan karyawan yang dilakukan secara benar akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri.

## **H2 : Diduga Pengembangan Karir Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Pringsewu**

### **3. Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai**

Pelatihan merupakan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi karyawan dalam belajar dari kompetisi di industri tersebut yang berhubungan dengan pekerjaan, mencakup pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang sangat penting untuk kinerja pekerjaan yang sukses. Pelatihan yang efektif dapat membuat karyawan menguasai pekerjaannya dengan baik dan bertahan dalam persaingan yang ketat. Untuk melaksanakan program pelatihan yang efektif, diperlukan suatu

perusahaan yang baik dan terarah, sehingga hasil dari program ini memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Selain dari pelatihan, pengembangan karir juga dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan kesempatan promosi yang lebih baik. Dalam sebuah perusahaan, adanya jenjang karir yang harus dicapai oleh setiap karyawan, akan memberikan motivasi bagi mereka untuk mencapai karir tersebut dengan sebaik mungkin. Karena hasil yang dicapai perusahaan tidak terlepas dari pengaruh kinerja karyawan, oleh karena itu penilaian dari kinerja karyawan merupakan sebuah hal yang penting dilakukan oleh perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri Arini Hidayawati (2023) Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Kota Tangerang Selatan

**H3 : Diduga Pelatihan Dan Pengembangan Karir Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Pringsewu**