

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tujuan utama organisasi umumnya berfokus pada pertumbuhan, inovasi, dan keberlanjutan. Namun, diantara berbagai tujuan, seperti meningkatkan jangkauan pasar, meningkatkan pengalaman pelanggan, atau menjaga kondisi keuangan (terutama terkait arus kas), pengembangan sumber daya manusia adalah satu hal yang tidak boleh dilupakan. Menurut Mardatillah (2024) Ini menunjukkan bahwa organisasi akan memberi prioritas besar pada investasi dalam karyawannya, terutama melalui program pelatihan. Tujuannya jelas yaitu memastikan bahwa kemampuan karyawan selalu siap menghadapi kebutuhan bisnis yang berubah, sekaligus menjadi pondasi kuat untuk mencapai tujuan pertumbuhan dan keberlanjutan.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif, organisasi perlu mengarahkan strategi pengelolaannya pada pencapaian pertumbuhan, inovasi, dan keberlanjutan. Organisasi dituntut untuk memiliki fleksibilitas tinggi dalam merespons dinamika pasar, termasuk di dalam institusi pendidikan yang kini menghadapi tantangan digitalisasi dan perubahan standar kualitas akademik. Salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan tersebut adalah kualitas sumber daya manusia.

Berbagai kajian menunjukkan bahwa pengembangan SDM yang berfokus pada peningkatan keterampilan dan kompetensi karyawan merupakan strategi penting untuk meningkatkan adaptabilitas dan daya saing organisasi (Noe *et al.*, 2023). Di samping itu, pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, sehingga investasi pada pelatihan dapat dipandang sebagai upaya strategis dalam membangun kinerja organisasi yang lebih baik (Sugiyono, 2021). Dalam konteks institusi pendidikan, efektivitas pelatihan staf tidak hanya berdampak pada produktivitas internal, tetapi juga menentukan kualitas layanan pendidikan yang diberikan kepada pemangku kepentingan.

Kualitas SDM suatu organisasi ditentukan oleh seberapa efektif sistem manajemen SDM (MSDM) mampu mengakomodasi dan memenuhi kebutuhan baik dari sisi karyawan maupun organisasi (Suwatno dan Priansa, 2022). Mengingat peran strategis ini, SDM memiliki signifikansi yang melebihi sumber daya lainnya dalam mengendalikan arah organisasi. Salah satu langkah konkret yang dapat ditempuh oleh organisasi untuk memperbaiki kualitas motivasi kerja dan kinerja karyawan adalah melalui penyediaan pelatihan yang memadai dan penciptaan lingkungan kerja yang nyaman (Thine *et al.*, 2025).

Program pelatihan menjadi mekanisme penting yang membuka peluang bagi karyawan untuk mengasah keahlian serta kapabilitas baru yang relevan dengan pekerjaan mereka. Sebagaimana dijelaskan oleh Noe *et al.* (2023), pelatihan adalah upaya terencana untuk memfasilitasi kompetensi, pengetahuan dan perilaku yang terkait dengan pekerjaan, sehingga karyawan dapat menerapkannya dalam aktivitas kerja.

Selain pelatihan, lingkungan kerja merupakan variabel penting yang terbukti mampu memengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung (Nabawi, 2019). Menurut Rivai dan Sagala (2018) mengidentifikasi beberapa faktor kunci yang berkontribusi pada motivasi kerja, termasuk perasaan aman, sistem penggajian yang adil, kenyamanan lingkungan kerja, dan adanya pengakuan atas prestasi yang telah dicapai. Hal ini diperkuat oleh studi oleh Baribin dan Cici Bela Saputri (2020) secara spesifik menunjukkan adanya korelasi di mana lingkungan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Tinggi rendahnya kinerja karyawan ditentukan oleh motivasi kerja menurut Bangun dan Soetrisno (2017). Tanpa adanya motivasi kerja yang kuat dari karyawan untuk berkolaborasi demi kepentingan organisasi, mustahil tujuan yang telah ditetapkan dapat terwujud. Sebaliknya, apabila karyawan memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi, hal tersebut dapat menjadi indikator kuat, bahkan jaminan, bagi keberhasilan organisasi dalam meningkatkan hasil kerja.

Dunia pendidikan sekolah TK sampai SMA di Indonesia saat ini mengalami pergeseran selera pendidikan dari kurikulum nasional ke kurikulum internasional (seperti *Cambridge*, *IB*, atau kurikulum berbasis negara maju lainnya). Hal ini seiring dengan upaya pemerintah untuk mendapatkan SDM dengan *standart* pendidikan yang diakui secara global, peningkatan kemampuan berbahasa asing dan ketrampilan berpikir kritis. Hal tersebut menuntut guru untuk tidak sekadar mengajar, tetapi menjadi fasilitator pembelajaran yang inovatif dan adaptif terhadap teknologi. Guru merupakan pilar utama dan cerminan dari sekolah dalam mencapai tujuannya.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2021). Namun, yang terjadi diberbagai sekolah di Indonesia menunjukkan bahwa kinerja guru belum optimal. Hal itu terjadi karena guru terjebak dengan beban kerja administratif yang tinggi sehingga terjadi penurunan motivasi. Fluktuasi motivasi banyak dipengaruhi berbagai hal, seperti perasaan yang dihargai dan kepuasan atas lingkungan kerja tempat mereka bekerja.

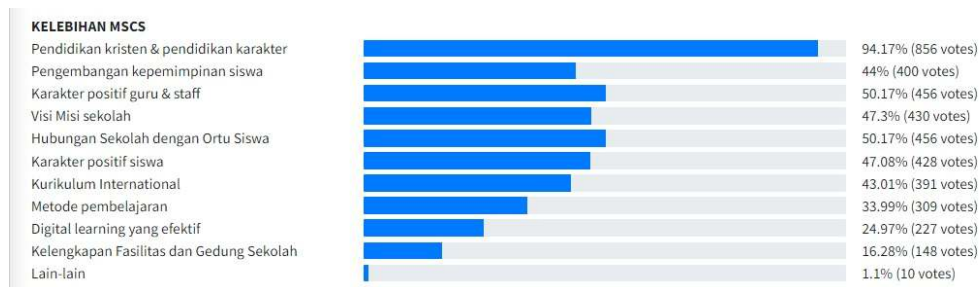
Salah satu faktor yang menentukan kualitas kompetensi dan motivasi guru adalah efektivitas pelatihan. Menurut Rivai (2024), pelatihan merupakan proses untuk pengembangan kualitas guru untuk meningkatkan pencapaian tujuan sekolah. Meskipun secara rutin pelatihan pengembangan guru terus dilakukan, realitas yang terjadi menunjukkan adanya kesenjangan materi pelatihan dan kebutuhan siswa di sekolah. Pelatihan dianggap sebagai formalitas tahunan karena kurangnya pemantauan.

Selain faktor kompetensi, lingkungan kerja juga merupakan variabel tertentu yang menciptakan kenyamanan dalam bekerja. Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa lingkungan kerja terdiri dari alat, suasana dan hubungan antar guru. Di Indonesia, tantangan lingkungan kerja pada sekolah ditandai dengan lingkungan kerja yang tidak suportif, seperti komunikasi yang buruk dan tekanan kerja yang berlebihan, dimana ini memicu stress kerja yang menghambat produktivitas.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh variabel pelatihan dan lingkungan kerja terhadap motivasi dan kinerja menghasilkan temuan yang beragam, sehingga terdapat *research gap* yang perlu dikaji lebih lanjut. Penelitian yang dilakukan oleh Maidarti *et al.* (2022) serta Alfarissy *et al.* (2025) menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil serupa juga diperoleh oleh Wicaksono *et al.* (2023) yang menegaskan bahwa lingkungan kerja dan pelatihan merupakan faktor utama dalam meningkatkan kinerja.

Namun demikian, hasil yang berbeda oleh Oktarendah *et al.* (2023) dan Mufid *et al.* (2023) bahwa pelatihan tidak berbanding lurus dengan peningkatan motivasi jika tidak bersama dengan kepuasan kerja dan lingkungan kerja yang sehat. Adanya ketidakkonsistenan antara teori dan realita ditempat kerja inilah yang menjadi dasar penelitian ini untuk dikaji ulang antar variabel.

Mawar Sharon Christian School (MSCS) Surabaya merupakan sekolah berkurikulum internasional yang berada di Surabaya. Sekolah ini memiliki guru dari berbagai latar belakang pendidikan, pengalaman kerja dan usia. Sebagai salah satu sekolah yang memiliki visi untuk memberikan pendidikan Kristen yang berkualitas tinggi, dimana guru tidak hanya dituntut hanya memberikan materi pengajaran, tetapi juga harus mampu memperbarui pengetahuan serta ketrampilan di era digitalisasi.



Sumber : <https://parentsurvey.mscs.sch.id/>

Gambar 1.1
Parents Survey MSCS Tahun Ajaran 2025-2026 per Januari 2026

Fenomena ini dapat ditunjukkan dengan hasil survei sembilan ratus enam puluh lima (965) orang tua MSCS di tahun ajaran 2025-2026 yang menunjukkan bahwa adanya keluhan orang tua terhadap guru di MSCS. Hal ini terlihat dari hasil survei bahwa:

1. Kurikulum International (43,01%), Metode pembelajaran (33,99%) dan Digital Learning yang Efektif (24,97%) sebagai keunggulan peringkat di nomor 7, 8, dan 9. Hal ini memperkuat alasan mengapa Pelatihan menjadi hal yang perlu diperhatikan di MSCS. Namun, pelatihan yang diberikan hanya bersifat formalitas dan tidak menjawab kendala praktis digitalisasi di kelas. Berikut pelatihan yang diadakan untuk guru MSCS pada Januari 2026:

PROD DAY SCHEDULE JANUARY 2025	
	
Session 1 a. <i>Understanding and Applying the Old Testament</i> b. <i>Understanding Learners: The Whole Student and Functional Impact of Disabilities</i> c. <i>Planning with Purpose: Designing Curriculum as a Christian Teacher</i>	
Session 2 a. <i>Understanding Jesus in the Face of Current Issues</i> b. <i>Building Emotional and Academic Regulation Strategies</i> c. <i>Planning with Purpose: Designing Curriculum as a Christian Teacher</i>	
Session 3 a. <i>Unpacking Tricky Bits</i> b. <i>Building Your Classroom Toolbox: Differentiation, Inclusion, and Effective Strategies</i> c. <i>Planning with Purpose: Designing Curriculum as a Christian Teacher</i>	
Group 1 : Responding to Social Media and AI in the world of the young Group 2 : a. <i>Service Learning in Christian Schools: Growing Servant Hearts Through Faith and Action</i> b. <i>Supporting Social-Emotional Growth: Practical Strategies for Children with Additional Needs</i>	
Group 3 : a. <i>Responding to Current Issues as Christian Educators</i> b. <i>Building a Christ-Centred Family Culture</i>	

Sumber : *training division MSCS*

Gambar 1.2
Sesi Training MSCS Tahun Ajaran 2025-2026 per Januari 2026

2. Variabel "Kelengkapan Fasilitas dan Gedung Sekolah" mendapatkan persentase terendah dalam survei keunggulan, yaitu hanya 16,28% (148 votes). Persepsi orang tua terhadap kelengkapan fasilitas ini berkorelasi langsung dengan keluhan guru mengenai Lingkungan Kerja. Lingkungan fisik dan non-fisik yang dirasakan kurang suportif di tengah tuntutan kurikulum internasional yang berat menjadi titik kritis menurunnya antusiasme kerja.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah dan rujukan dalam rancangan kebijakan internal sekolah. Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang terjadi, maka penulis melakukan penelitian dengan judul **"PENGARUH PELATIHAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP**

KINERJA GURU PADA MAWAR SHARON CHRISTIAN SCHOOL SURABAYA : PERAN MOTIVASI SEBAGAI MEDIATOR”

1.2 Rumusan Masalah

Dari permasalahan yang telah disampaikan di latar belakang, maka permasalahan tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan secara signifikan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru pada Mawar Sharon Christian School Surabaya?
2. Apakah pelatihan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja guru pada Mawar Sharon Christian School Surabaya?
3. Apakah lingkungan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru pada Mawar Sharon Christian School Surabaya?
4. Apakah lingkungan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja guru pada Mawar Sharon Christian School Surabaya?
5. Apakah motivasi kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Mawar Sharon Christian School Surabaya?
6. Apakah motivasi kerja mampu memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja guru di Mawar Sharon Christian School Surabaya?
7. Apakah motivasi kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru di Mawar Sharon Christian School Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja guru pada Mawar Sharon Christian School Surabaya.

2. Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja guru pada Mawar Sharon Christian School Surabaya.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja guru pada Mawar Sharon Christian School Surabaya.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru pada Mawar Sharon Christian School Surabaya.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru pada Mawar Sharon Christian School Surabaya.
6. Menguji dan menganalisis peran mediasi motivasi kerja pada pengaruh pelatihan terhadap kinerja guru pada Mawar Sharon Christian School Surabaya.
7. Menguji dan menganalisis peran mediasi motivasi kerja pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru pada Mawar Sharon Christian School Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan informasi dan membantu pengembangan ilmu serta kegunaan praktis. Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai tempat untuk menerapkan apa yang telah dipelajari selama kuliah. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk

mengevaluasi kemampuan penulis atau peneliti dalam melakukan penelitian dan menganalisis masalah yang ada di lingkungan sekolah.

2. Bagi Penelitian selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya yang akan mengkaji topik serupa.

3. Bagi Pengembangan Keilmuan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya dalam Lembaga Pendidikan. Penelitian ini memperkaya keilmuan melalui :

- a. Integrasi Teori Dua Faktor Herzberg yang memberikan konseptualisasi baru mengenai bagaimana pelatihan guru sebagai *motivation factor* dan lingkungan kerja sebagai *hygiene factor* bekerjasama dalam menggerakkan dorongan kerja internal pendidik.
- b. Aplikasi Teori Ekspetasi Vroom yang menyediakan bukti empiris mengenai proses kognitif guru, di mana motivasi dan kinerja yang tinggi berasal dari usaha mengikuti pelatihan dan dukungan lingkungan kerja fisik yang kondusif, akan menghasilkan kemampuan mengajar yang bernilai tinggi (*high valence*) bagi aktualisasi diri.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Guru Mawar Sharon Christian School

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan wawasan bagi guru mengenai pentingnya pelatihan sebagai sarana untuk memperbaharui metode

pengajaran yang relevan dengan kebutuhan siswa yang semakin bervariasi. Selain itu, juga memberikan pemahaman bahwa lingkungan kerja yang aman dan suportif dapat mengurangi tingkat stress kerja dan kepuasan batin dalam mengajar. Hal ini dapat menjadi refleksi bagi guru bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan penguasaan materi (hasil pelatihan) dapat membangkitkan semangat untuk memberikan kinerja performa terbaik.

2. Bagi Sekolah Mawar Sharon Christian School

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berguna untuk pengambilan kebijakan strategis agar meningkatkan motivasi dan kinerja guru, khususnya dalam hal lingkungan kerja dan pelatihan.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan. Bab ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum penelitian yang diteliti serta alasan pentingnya penelitian ini dilakukan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai penelitian terdahulu, landasan teori, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai metode yang terdiri dari rancangan penelitian, ruang lingkup penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional, pengukuran variabel,

populasi dan teknik pengambilan sampel, instrumen penelitian, uji validitas dan reliabilitas instrumen, data dan metode pengumpulan data, serta teknis analisis data.

BAB IV

Bab ini membahas hasil penelitian yang diperoleh dari pengolahan data. Pembahasan mencakup analisis hasil uji validitas dan reliabilitas, subyek dan variabel penelitian, hasil penelitian, serta pembahasan hasil pengujian hipotesis yang dikaitkan dengan implikasi hasil penelitian baik implikasi teoritis maupun implikasi praktis yang telah disusun pada bab sebelumnya.

BAB V

Bab ini menyimpulkan dari pembahasan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian. Selain itu, bab ini juga memuat keterbatasan penelitian dan saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya.