

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

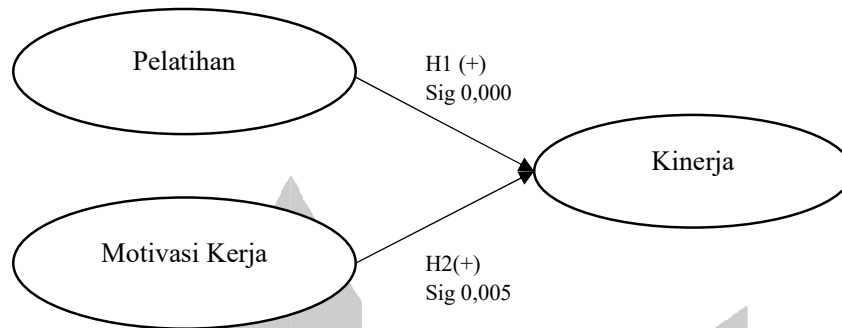
2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan adalah sebagai berikut:

2.1.1 Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Saraka Mandiri Semesta Bogor (Maidarti *et al.* : 2022)

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Saraka Mandiri Semesta Bogor, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pengobatan tradisional. Tujuan penelitian ini untuk membuktikan apakah pembekalan ketrampilan dan dorongan semangat kerja dapat meningkatkan hasil kerja para pegawai di perusahaan tersebut.

Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan PT. Saraka Mandiri Semesta Bogor yang berjumlah lima puluh lima (55) orang, di mana seluruh populasi tersebut dijadikan sampel melalui teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala *Likert* lima poin (sangat tidak setuju hingga sangat setuju). Analisis data dilakukan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Saraka Mandiri Semesta Bogor.



Sumber : Maidarti *et al.* (2022)

Gambar 2.1

Kerangka berpikir dan Hasil penelitian Maidarti *et al.* (2022)

Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya:

1. Kedua penelitian sama-sama menguji pengaruh faktor pengembangan SDM berupa variabel Pelatihan dan faktor psikologis berupa Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Teknik pengumpulan data yang digunakan identik, yakni melalui metode survei dengan penyebaran kuesioner tertutup berskala Likert 1-5 kepada responden untuk mendapatkan data primer.
3. Kedua penelitian menggunakan metode sampel jenuh, di mana seluruh anggota populasi dalam organisasi dijadikan sebagai responden penelitian.

Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya:

1. Variabel penelitian terdahulu menguji pengaruh langsung Pelatihan (X1) dan Motivasi (X2) terhadap Kinerja (Y). Sedangkan penelitian saat ini menggunakan model mediasi yang menempatkan Motivasi Kerja (M) sebagai variabel antara untuk menganalisis hubungan Pelatihan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Guru (Y).

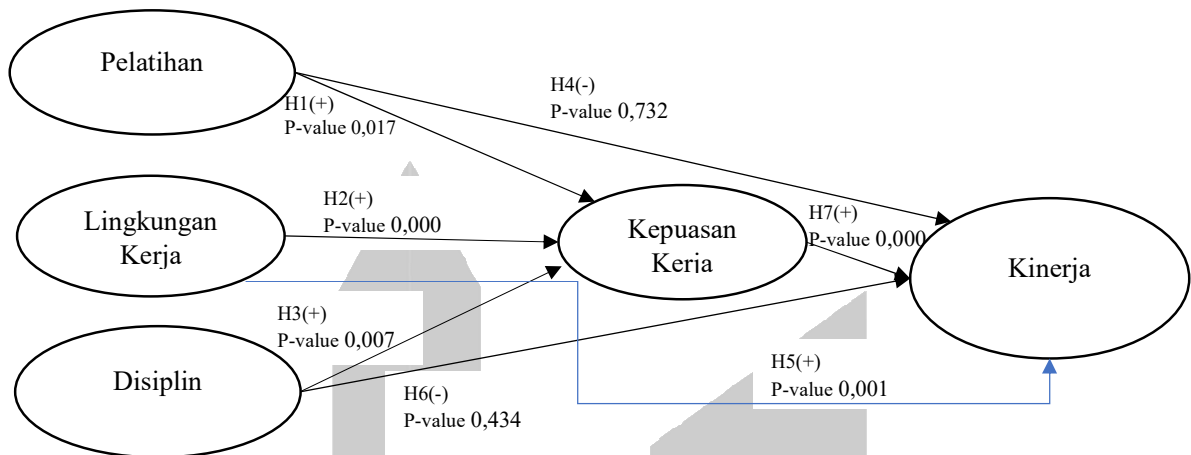
2. Subyek penelitian terdahulu dilakukan pada sektor industri manufaktur pengobatan tradisional (PT. Saraka Mandiri Semesta Bogor), sementara penelitian saat ini dilakukan pada sektor pendidikan (Mawar Sharon Christian School Surabaya) dengan fokus spesifik pada kinerja tenaga pendidik (guru).

2.1.2 Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Disiplin terhadap Kinerja Anggota dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Div X) (Wicaksono *et al.* : 2023)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepuasan kerja sebagai mediator yang menjembatani pengaruh pelatihan, lingkungan kerja, dan disiplin terhadap kinerja karyawan pada PT. JNE Express Penjaringan, Jakarta Utara. Latar belakang penelitian menyoroti pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi persaingan bisnis logistik yang semakin ketat.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode analisis data dilakukan dengan teknik *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Data yang dikumpulkan melalui kuesioner kepada responden dengan teknik *probability sampling* yang jumlah sampel sebanyak seratus empat puluh (140) responden.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa pelatihan, lingkungan kerja, disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.



Sumber : Wicaksono *et al.* (2023)

Gambar 2.2
Kerangka berpikir dan Hasil penelitian Wicaksono *et al.* (2023)

Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya:

1. Kedua penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel penelitian melalui data statistik.
2. Sama-sama menempatkan Pelatihan dan Lingkungan Kerja sebagai variabel independen yang memengaruhi hasil kerja individu di dalam organisasi.
3. Menggunakan model intervening/mediasi, di mana pengaruh variabel independen terhadap kinerja dianalisis melalui variabel psikologis tertentu.

Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya:

1. Variabel mediasi pada penelitian terdahulu menggunakan Kepuasan Kerja, sedangkan penelitian saat ini menggunakan Motivasi Kerja sebagai variabel antara untuk menghubungkan pelatihan dan lingkungan terhadap kinerja.

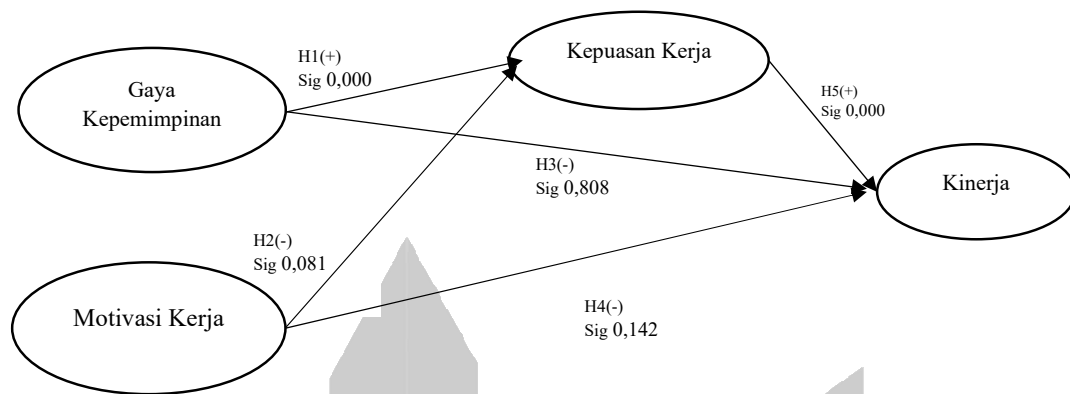
2. Subyek penelitian terdahulu dilakukan pada anggota organisasi di sektor publik (Kepolisian/Div X), sedangkan penelitian saat ini dilakukan pada tenaga pendidik (guru) di Mawar Sharon Christian School Surabaya.

2.1.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Survei pada Divisi Pemasaran PT. Fastrata Buana Cabang Cianjur) (Darmawan dan Muttaqin : 2023)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Divisi Pemasaran PT. Fastrata Buana Cabang Cianjur.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif melalui metode deskriptif dan verifikatif. Teknis analisis data yang digunakan analisis jalur (*path analysis*) yang dibantu oleh analisis regresi linier berganda. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada empat puluh dua (42) responden (teknik sampel jenuh).

Hasil penelitian ini ditemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan motivasi ditemukan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan maupun motivasi terhadap kinerja karyawan



Sumber : Darmawan dan Muttaqin (2023)

Gambar 2.3

Kerangka berpikir dan Hasil penelitian Darmawan dan Muttaqin (2023)

Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya:

1. Kedua penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif untuk menguji hubungan antar variabel.
2. Sama-sama menggunakan faktor psikologis Motivasi sebagai variabel yang memengaruhi kinerja individu dalam organisasi.
3. Kedua penelitian menerapkan metode sampel jenuh (sensus), di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian.

Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya:

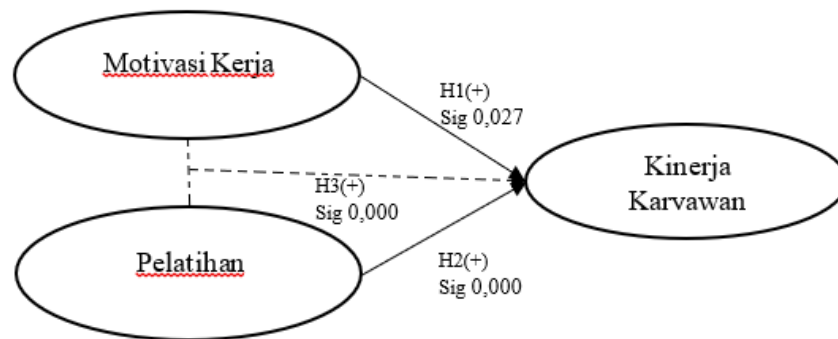
1. Variabel mediasi pada penelitian terdahulu menggunakan Kepuasan Kerja, sementara penelitian saat ini menggunakan Motivasi Kerja sebagai variabel antara untuk menghubungkan pelatihan dan lingkungan terhadap kinerja.
2. Subyek penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan Divisi Pemasaran PT Fastrata Buana Cabang Cianjur, sedangkan penelitian saat ini dilakukan pada tenaga pendidik (guru) di Mawar Sharon Christian School Surabaya.

2.1.4 Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. *World Innovative Telecommunication* Cabang Jember (Mufid *et al.* : 2023)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. *World Innovative Telecommunication* Cabang Jember.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode analisis data dengan analisis regresi linier berganda. Data yang dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala *Likert* lima poin, dengan sampel secara acak (teknik *probability sampling*) berjumlah enam puluh empat (64) karyawan yang telah memenuhi program pelatihan kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



Sumber : Mufid *et al.* (2023)

Gambar 2.4

Kerangka berpikir dan Hasil penelitian Mufid *et al.* (2023)

Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya:

1. Sama-sama menempatkan faktor pengembangan SDM berupa Pelatihan dan faktor psikologis berupa Motivasi Kerja sebagai variabel utama dalam penelitian.
2. Teknik pengumpulan data primer dilakukan secara identik melalui penyebaran kuesioner kepada responden sebagai instrumen penelitian utama.
3. Kedua penelitian menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi responden terhadap indikator-indikator variabel yang diteliti.

Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya:

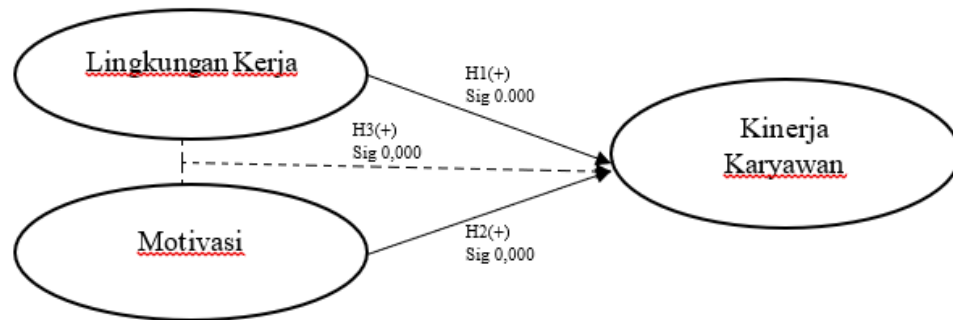
1. Objek penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan telekomunikasi/gadget (PT. World Innovative Telecommunication), sedangkan penelitian saat ini dilakukan pada institusi pendidikan (Mawar Sharon Christian School).
2. Teknik pengambilan sampel pada penelitian terdahulu menggunakan probability sampling dengan jenis Simple Random Sampling, sedangkan penelitian saat ini menerapkan metode sampel jenuh (sensus).

2.1.5 *Analysis the Effect of Work Environment and Work Motivation of Employee Performance CV. Lembaga Palembang (Oktarendah dan Putri : 2023)*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengevaluasi pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Lembaga Palembang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode asosiatif. Analisa data dengan analisa regresi liner berganda dengan sampel yang berjumlah enam puluh (60) karyawan (teknik sampel jenuh).

Hasil penelitian ini menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



Sumber: Oktarendah dan Putri (2023)

Gambar 2.5

Kerangka berpikir oleh Fatma Oktarendah dan Metha Aditya Putri (2023)

Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya:

1. Sama-sama menempatkan Lingkungan Kerja dan Motivasi sebagai faktor utama yang diduga memengaruhi tingkat Kinerja individu dalam organisasi.
2. Teknik pengumpulan data primer dilakukan secara identik melalui penyebaran kuesioner kepada responden dengan menggunakan skala Likert.
3. Kedua penelitian menerapkan metode sampel jenuh (sensus), di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel karena jumlah populasi yang relatif kecil.

Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya:

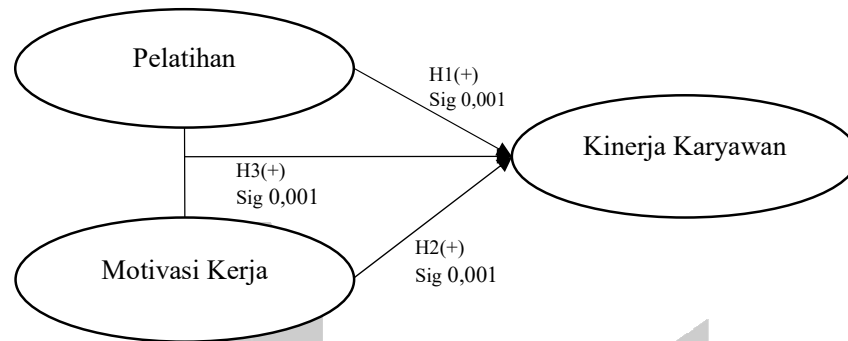
1. Objek penelitian terdahulu dilakukan pada sektor swasta di Palembang (CV. Lembaga), sementara penelitian saat ini berfokus pada tenaga pendidik di Mawar Sharon Christian School Surabaya.
2. Penelitian terdahulu mengukur Motivasi sebagai variabel bebas yang memengaruhi Kinerja, sedangkan dalam penelitian saat ini, Motivasi diposisikan sebagai variabel yang dipengaruhi oleh Pelatihan dan Lingkungan Kerja sebelum berdampak pada Kinerja.

2.1.6 Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel XYZ (Kasih dan Lestari : 2025)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Hotel XYZ. Penelitian ini berupaya menguji bagaimana pengembangan kompetensi melalui pelatihan serta dorongan motivasi dapat mengoptimalkan produktivitas karyawan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode deskriptif verikatif. Teknis analisis data dengan analisis regresi linier berganda dengan sampel berjumlah seratus dua puluh (120) responden (teknik *probability sampling*). Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala *Likert*.

Hasil penelitian ini menunjukkan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



Sumber : Kasih dan Lestari (2025)

Gambar 2.6

Kerangka berpikir dan Hasil penelitian Kasih dan Lestari (2025)

Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya:

1. Kedua penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif untuk menguji hubungan antar variabel secara statistik.
2. Teknik pengumpulan data primer dilakukan secara identik melalui penyebaran kuesioner kepada responden sebagai instrumen utama penelitian.

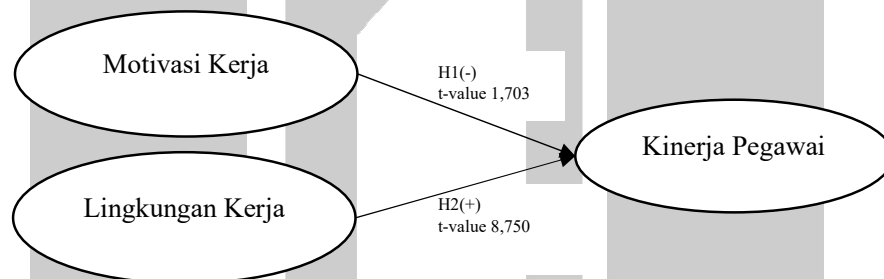
Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya:

1. Variabel mediasi pada penelitian saat ini menggunakan Motivasi Kerja sebagai variabel antara (intervening), sementara penelitian terdahulu menguji pengaruh motivasi secara langsung terhadap kinerja.
2. Objek penelitian terdahulu dilakukan di industri perhotelan (Hotel XYZ), sementara penelitian saat ini berfokus pada sektor pendidikan (Mawar Sharon Christian School).

2.1.7 *The Impact of Work Motivation and Work Enviroment on Employee Performance in Organizational Context* (Alfarissy dan Suwaji : 2025)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Elsa Cahya di Gresik. Latar belakang penelitian ini menyoroti pentingnya keharmonisan antara dorongan internal karyawan dan kondisi eksternal tempat kerja dalam mencapai target organisasi.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif, teknis analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan teknik sampel jenuh berjumlah tiga puluh (30) karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja tidak ditemukan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.



Sumber : Alfarissy dan Suwaji (2025)

Gambar 2.7
Kerangka berpikir dan Hasil Penelitian Alfarissy dan Suwaji (2025)

Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya:

1. Kedua penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel penelitian.

2. Sama-sama menggunakan faktor psikologis Motivasi dan faktor eksternal Lingkungan Kerja sebagai variabel utama yang memengaruhi kinerja individu dalam organisasi.
3. Kedua penelitian menerapkan metode sampel jenuh (sensus), di mana seluruh anggota populasi dalam organisasi dijadikan sebagai responden penelitian karena jumlahnya yang memungkinkan.

Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya:

1. Variabel independen pertama pada penelitian terdahulu adalah Motivasi Kerja, sedangkan penelitian saat ini menggunakan Pelatihan sebagai variabel independen utama untuk melihat pengembangan kompetensi.
2. Variabel mediasi pada penelitian saat ini menggunakan Motivasi Kerja sebagai variabel antara (intervening), sementara penelitian terdahulu menguji pengaruh motivasi secara langsung sebagai variabel bebas.
3. Objek Penelitian meneliti sektor komersial/perusahaan (CV Elsa Cahya), sementara penelitian saat ini berfokus pada sektor pendidikan (Mawar Sharon Christian School).

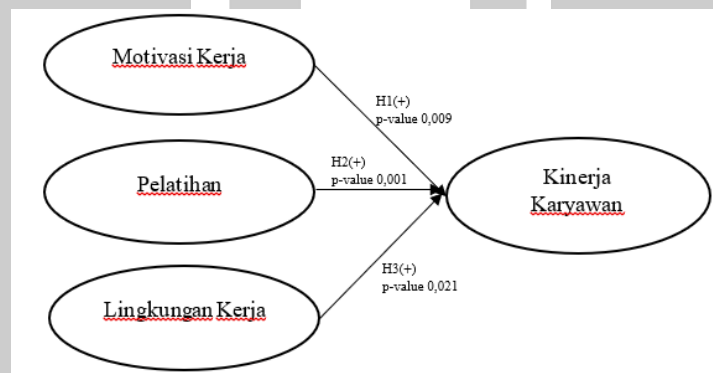
2.1.8 Pengaruh Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Mustika Jaya Lestari) (Widita dan Ristyanawati : 2025)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Mustika Jaya Lestari. Latar belakang penelitian ini menyoroti pentingnya produktivitas tenaga kerja sebagai kunci keberhasilan perusahaan, di mana faktor internal seperti dorongan kerja dan

faktor eksternal seperti fasilitas serta pengembangan keterampilan menjadi penentu utama dalam pencapaian target organisasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, teknis analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang berjumlah empat puluh tiga (43) karyawan yang dipilih menggunakan teknik sampel jenuh.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan



Sumber : Widita dan Ristyanawati (2025)

Gambar 2.8

Kerangka berpikir dan Hasil penelitian Widita dan Ristyanawati (2025)

Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya:

1. Kedua penelitian menggunakan metode kuantitatif untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel penelitian melalui data statistik.

2. Sama-sama menempatkan faktor pengembangan SDM berupa Pelatihan serta faktor Lingkungan Kerja sebagai variabel yang memengaruhi hasil kerja individu.
3. Teknik pengumpulan data primer dilakukan secara identik melalui penyebaran kuesioner kepada responden sebagai instrumen penelitian utama.

Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya:

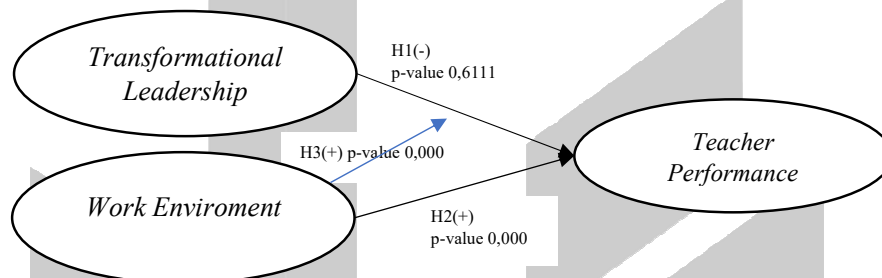
1. Variabel mediasi pada penelitian saat ini menggunakan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening, sedangkan penelitian terdahulu menguji pengaruh motivasi secara langsung sebagai variabel bebas sejajar dengan pelatihan.
2. Objek penelitian terdahulu dilakukan pada sektor swasta/perusahaan (PT. Mustika Jaya Lestari), sementara penelitian saat ini dilakukan pada institusi pendidikan (Mawar Sharon Christian School).

2.1.9 *The Impact of Transformational Leadership and Work Environment on Teachers' Performance in Crisis-Affected Educational Settings (El Achi et al. : 2025)*

Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru, dengan bagaimana lingkungan kerja memoderasi hubungan tersebut di lingkungan Pendidikan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Teknis analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada teknik *probability sampling* yang berjumlah lima ratus Sembilan (509) guru dari berbagai sekolah di Lebanon.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja guru. Sebaliknya, lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu, lingkungan kerja terbukti memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.



Sumber : El Achi *et al.* (2025)

Gambar 2.9

Kerangka berpikir dan Hasil penelitian El Achi *et al.* (2025)

Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya:

1. Teknik pengumpulan data primer dilakukan secara identik melalui penyebaran kuesioner kepada responden sebagai instrumen penelitian utama.
2. Berfokus pada objek penelitian di institusi pendidikan dan mengukur variabel Kinerja Guru.

Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya:

1. Variabel independen pada penelitian terdahulu adalah Kepemimpinan Transformasional, sedangkan penelitian saat ini menggunakan Pelatihan sebagai variabel independen.
2. Peran variabel Lingkungan Kerja pada penelitian terdahulu adalah sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan kepemimpinan terhadap

kinerja, sementara pada penelitian saat ini lingkungan kerja diposisikan sebagai variabel independen yang memengaruhi motivasi.



Tabel 2.1
Ringkasan Terhadap Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisa	Hasil Penelitian
1	Maidarti <i>et al.</i> , (2022)	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Saraka Mandiri Semesta Bogor	Variabel Bebas: Pelatihan (X1), Motivasi (X2). Variabel Terikat: Kinerja Karyawan (Y).	55 Karyawan PT. Saraka Mandiri.	Regresi linier berganda	Pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
2	Wicaksono <i>et al.</i> , (2023)	Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Disiplin terhadap Kinerja Anggota dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Div X)	Variabel Bebas: Pelatihan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Disiplin (X3). Variabel Moderator: Kepuasan Kerja (M). Variabel Terikat: Kinerja Pegawai (Y).	140 Anggota Div X.	Partial Least Square (PLS)	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan pada kinerja, namun pelatihan lebih berpengaruh melalui kepuasan.

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisa	Hasil Penelitian
3	Darmawan dan Muttaqin (2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survei Pada Divisi Pemasaran PT Fastrata Buana Cabang Cianjur)	Variabel Bebas: Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2). Variabel Intervening: Kinerja Karyawan (Z). Variabel Terikat: Kepuasan Kerja (Y).	42 Karyawan PT Fastrata Buana.	Regresi linier berganda	Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja melalui mediasi kepuasan kerja.
4	Mufid <i>et al.</i> , (2023)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT World Innovative Telecommunication Cabang Jember	Variabel Bebas: Motivasi Kerja (X1) dan Pelatihan Kerja (X2). Variabel Terikat: Kinerja Karyawan (Y).	64 Karyawan PT. World Innovative Telecommunication Cabang Jember	Regresi Linier Berganda	Semakin tinggi pelatihan dan motivasi, maka kinerja karyawan akan meningkat secara nyata. Nilai

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisa	Hasil Penelitian
5	Oktarendah dan Putri (2023)	<i>Analysis the Effect of Work Environment and Work Motivation of Employee Performance CV. Lembaga Palembang</i>	Variabel Bebas: Lingkungan Kerja (X1) dan Motivasi (X2). Variabel Terikat: Kinerja Karyawan (Y).	22 Karyawan CV. Lembaga Palembang	Regresi Linier Berganda	Lingkungan kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
6	Kasih dan Lestari (2025)	Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Xyz	Variabel Bebas: Pelatihan (X1), Motivasi Kerja (X2). Variabel Terikat: Kinerja Karyawan (Y)	120 Karyawan Hotel XYZ	Regresi linier berganda	Pelatihan dan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Alfarissy dan Suwaji (2025)	<i>The Impact of Work Motivation and Work Environment on Employee Performance in Organizational Contexts</i>	Variabel Bebas: Motivasi Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2). Variabel Terikat: Kinerja Karyawan (Y).	30 Karyawan CV Elsa Cahya	Regresi Linier Berganda	Lingkungan kerja merupakan faktor paling dominan dalam mempengaruhi kinerja dibandingkan motivasi.

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisa	Hasil Penelitian
8	Widita dan Ristyanawati (2025)	Pengaruh Motivasi, Pelatihan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Mustika Jaya Lestari)	Variabel Bebas: Motivasi Kerja (X1), Pelatihan (X2) dan Lingkungan Kerja (X3). Variabel Terikat: Kinerja Karyawan (Y).	43 Karyawan PT. Mustika Jaya Lestari	Regresi Linier Berganda	Pelatihan memiliki pengaruh paling dominan terhadap peningkatan kinerja di antara variabel lainnya.
9	El Achi <i>et al.</i> (2025)	<i>The Impact of Transformational Leadership and Work Environment on Teachers' Performance in Crisis-Affected Educational Settings</i>	Variabel Bebas Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Lingkungan Kerja (X2). Variabel Terikatnya Kinerja Guru (Y)	509 Guru di Lebanon	Partial Least Square (PLS)	Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu, lingkungan kerja terbukti memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.

Sumber Data : Maidarti *et al.*, (2022), Wicaksono *et al.*, (2023), Darmawan dan Muttaqin (2023), Mufid *et al.*, (2023), Oktarendah dan Putri (2023), Kasih dan Lestari (2025), Alfariissy dan Suwaji (2025), Widita dan Ristyanawati (2025), dan El Achi *et al.* (2025)

2.2 Landasan Teori

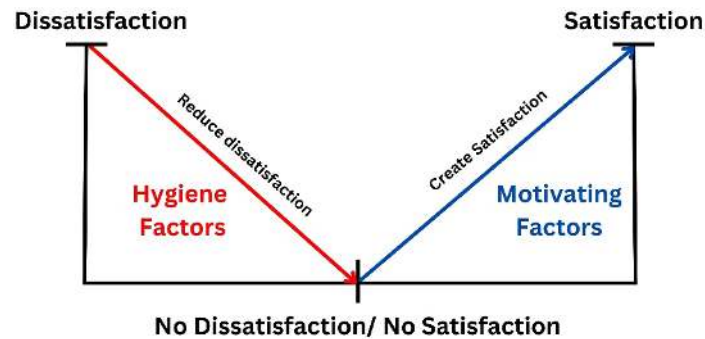
Berikut akan diuraikan teori yang melandasi hubungan antar variabel yang diteliti serta menjelaskan masing-masing variabel beserta indikatornya

2.2.1 Teori Dua Faktor

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) didefinisikan oleh Mangkunegara, 2017 sebagai pengelolaan dan pendayagunaan individu secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi sekaligus pengembangan karyawan. Dalam konteks Mawar Sharon Christian School, MSDM berfungsi pengembangan dan penciptaan kondisi kerja yang kondusif.

Penelitian ini menggunakan *Two Factor Theory* dari Frederick Herzberg (Robertson, 2016) untuk menjembatani hubungan antar variabel. *Hygiene Factor* terdiri dari lingkungan kerja (hubungan antar atasan-bawahan, hubungan antar sesama guru dan tempat bekerja), jika tidak dikelola dengan baik akan meminimalisir ketidakpuasan dan terciptanya stabilitas kerja. *Motivating Factor* terdapat pelatihan dimana sebagai peluang karyawan untuk berkembang secara profesional terutama peluang untuk promosi di jangka panjangnya. Motivasi kerja berperan sebagai dorongan psikologis yang muncul dari terpenuhinya *motivating* dan *hygiene factor*. Kinerja guru merupakan hasil nyata dari integrasi kompensasi atau benefit (hasil pelatihan) dan kenyamanan (lingkungan kerja).

Herzberg Two Factor Theory



Sumber: Herzberg (1959)

Gambar 2.10
Herzberg Two Factor Theory

2.2.2 Teori Ekspektasi

Teori yang dikembangkan oleh Victor Vroom (1994), kecenderungan seseorang bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan ekspekasi bahwa tindakan tersebut diikuti oleh hasil tertentu dan pada daya tarik hasil tersebut. Victor H. Vroom (1994) menekankan tiga variabel kunci dalam memotivasi karyawan:

1. Ekspektasi (usaha – kinerja), yaitu usaha yang diberikan oleh individu untuk mengerahkan sejumlah usaha tertentu akan menghasilkan kinerja yang baik.
2. Instrumentalitas (kinerja – imbalan), yaitu keyakinan individu bahwa tingkat kinerja tertentu akan menghasilkan pencapaian imbalan yang diinginkan.
3. Valensi (daya tarik imbalan), yaitu nilai yang ditempatkan individu pada hasil atau imbalan yang potensial.

2.2.3 Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin yaitu *Movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan kepada sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan pada khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Robbins dan Judge (2019) definisi motivasi adalah “Proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu dalam upaya mencapai tujuannya”. Hal ini dilengkapi oleh Fenianti dan Nawawi (2023) bahwa motivasi adalah “Suatu keadaan yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar”.

Dalam pandangan Herzberg, motivasi kerja muncul dari faktor internal seperti rasa tanggung jawab dan pengakuan. Mangkunegara (2016) dan Siagan (2018) menyatakan bahwa motivasi merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Berdasarkan pada definisi tersebut, motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan atau kondisi yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

Hal ini sejalan dengan penelitian Maidarti *et al.* (2022) dan Mufid *et al.* (2023) serta Alfarissy dan Suwaji (2025) yang menyatakan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki seseorang, maka semakin besar pula tanggung jawab yang

ditunjukkan dalam menyelesaikan setiap tugasnya. Berikut indikator motivasi kerja:

1. Dorongan berprestasi dimana keinginan untuk menghasilkan inovasi dalam metode pengajaran.
2. Tanggung jawab dalam kesediaan menerima beban tugas dengan integritas tinggi
3. Apresiasi dan kompensasi yang diberikan atas dedikasi mereka.

2.2.4 Kinerja

Kinerja diartikan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia sebagai kemampuan, pencapaian, atau prestasi yang ingin dicapai seseorang. Kinerja adalah istilah proses pencapaian hasil, meskipun ada banyak batasan yang diberikan para ahli pada istilah ini.

Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Istilah "kinerja" berasal dari kata "prestasi kerja" atau "prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang" (Mangkunegara, 2016).

Kinerja dapat didefinisikan sebagai setiap gerakan, tindakan, pelaksanaan, kegiatan, atau tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan atau target tertentu (Kusnendi *et al.*, 2022). Namun, kinerja, menurut (Hariandja, 2020), didefinisikan sebagai hasil kerja seorang pekerja atau perilaku yang ditunjukkan oleh pekerja sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja karyawan sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah apa yang mereka lakukan dan

tidak lakukan. Kinerja karyawan juga mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada perusahaan dan memberikan standar kinerja individu. Menurut Soetrisno (2017) dan Mathis dan Jackson (2020) serta Mangkunegara (2016) dapat diukur melalui beberapa dimensi. Hal ini sejalan dengan penelitian Maidarti *et al.* (2022) dan Kasih dan Lestari (2025) bahwa kinerja merupakan hasil kerja diukur melalui :

1. Kualitas output : pemenuhan beban jam mengajar sesuai dengan standar sekolah, ketuntasan penyusunan perangkat pembelajaran (RPP/modul ajar) untuk seluruh materi, keterlibatan dalam kegiatan sekolah.
2. Kuantitas output : kesesuaian metode pengajaran dikelas dengan standar kurikulum sekolah, efektivitas penyampaian materi sehingga siswa mencapai Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM).
3. Jangka waktu output : ketepatan waktu dalam mengunggah nilai siswa ke sistem informasi sekolah, kedisiplinan mengumpulkan perangkat pembelajaran, kecepatan dalam melaksanakan tugas mendadak dari atasan.
4. Kehadiran di tempat kerja : presensi harian yang memenuhi ketentuan sekolah, hadir tepat waktu dikelas, hadir di rapat koordinasi guru.
5. Sikap kooperatif : bekerjasama dengan rekan guru lainnya, menerima kritikan dan masukan dari rekan dan atasan, mampu membangun komunikasi dengan positif.

2.2.5 Pelatihan

Pelatihan diperlukan sebagai variabel yang meningkatkan kompetensi sekaligus bertindak sebagai *motivation factor* dalam teori Herzberg. Menurut (Bukit, 2020),

Pelatihan adalah cara untuk meningkatkan sumber daya manusia dan merupakan komponen penting bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri. Karyawan pelaksana dan pengawas menerima pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis mereka. Pelatihan (*training*) berarti proses memberikan bantuan bagi para pekerja untuk menguasai keterampilan khusus atau membantu mereka memperbaiki kekurangannya dalam melaksanakan pekerjaan mereka menurut (Nawawi, 2011).

Pemberian program pelatihan juga menjadi upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan kerja merupakan suatu usaha untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia agar mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, menurut Andayani dan Makian (2016). Pelatihan kerja juga dapat meningkatkan kedisiplinan, memperbaiki sikap, dan etos kerja para karyawan. Pelatihan menjadi usaha perusahaan untuk pengembangan sumber daya manusia perusahaan agar memiliki pengetahuan dan kemampuan sebagai modal karyawan dalam bekerja.

Beberapa tujuan dari penilaian pelatihan diantaranya adalah menutup celah antara kemampuan saat ini dengan standar kerja yang diinginkan kutipan dari (Triyono, 2012), menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi (Nawawi, 2011) dan meningkatkan etos kerja dengan memperbaiki sikap dan kedisiplinan karyawan (Andayani dan Makian, 2016) serta mempersiapkan promosi dengan menambah kemampuan untuk jenjang karier yang lebih tinggi (Vroom, 1964).

Selain teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2021), dimensi pelatihan juga dikemukakan oleh Rivai (2018) bahwa keberhasilan pelatihan dalam

organisasi dapat diukur dengan beberapa dimensi untuk memastikan peningkatan kompetensi karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Maidarti *et al.* (2022) dan Kasih dan Lestari (2025) yang menyatakan bahwa pelatihan berguna untuk mengubah perilaku karyawan dan efektivitas pelatihan bergantung dengan kesesuaian materi dengan kebutuhan di lapangan. Adapun indikator pelatihan tersebut sebagai berikut:

1. Instruktur (Pelatih) : Penguasaan materi, cara penyampaian, dan kemampuan berinteraksi.
2. Materi Pelatihan : Relevansi materi dengan kebutuhan pekerjaan dan kelengkapan modul.
3. Metode Pelatihan : Kesesuaian metode (simulasi, diskusi, atau praktik langsung) dengan jenis pekerjaan.
4. Peserta Pelatihan : Semangat/motivasi peserta dan kesiapan latar belakang pendidikan.
5. Sarana/Fasilitas : Kenyamanan ruang kelas, ketersediaan alat bantu, dan teknologi pendukung.

2.2.6 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja salah satu komponen penting bagi kinerja guru yang dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas. Dalam teori Herzberg, lingkungan kerja dikategorikan sebagai *hygiene factor*, yang jika tidak dikelola dengan baik, akan menyebabkan ketidakpuasan. Menurut (Fathoni, 2006), lingkungan kerja terdiri dari segala sesuatu yang ada di sekitar seorang pekerja dan yang dapat mempengaruhi bagaimana mereka melakukan tugas yang diberikan. Menurut

Sedarmayanti (2016), lingkungan kerja fisik dan non-fisik dimana terdiri dari keseluruhan alat dan bahan yang dihadapi seseorang, lingkungan tempat kerja seseorang, metode kerjanya, dan pengaturan kerjanya, baik secara individu maupun kelompok. Setelah membaca penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah situasi di mana seorang karyawan berada, yang dapat mempengaruhi bagaimana mereka melakukan tugas yang diberikan kepada mereka atau yang harus mereka lakukan (Vroom, 1964).

Menurut Sedarmayanti (2016) dan Mangkunegara (2016), lingkungan kerja merupakan lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja dalam menjalankan tugas-tugas karyawan. Hal ini dikuatkan dengan penelitian Wicaksono *et al.* (2023) dan Alfariassy dan Suwaji (2025) yang menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik akan memberikan rasa nyaman dan menentukan pencapaian kinerja organisasi. Adapun indikator lingkungan kerja tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja fisik yang menjelaskan keadaan dalam bentuk fisik yang ada di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik langsung maupun tidak langsung. Indikatornya meliputi penerangan/cahaya yang memadai, pengatur suhu udara (temperature), sirkulasi udara yang baik, tingkat kebisingan, tata letak fasilitas yang mendukung keamanan dan kenyamanan saat bekerja.
2. Lingkungan kerja non-fisik dimana keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan antar rekan guru ataupun dengan atasan-bawahan. Indikatornya meliputi suasana kerja yang harmonis, adanya dukungan antar rekan guru, komunikasi yang baik dengan atasan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

Hubungan antar variabel dalam penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hal ini untuk menunjukkan gambaran teoritis dan empiris mengenai bagaimana Pelatihan dan Lingkungan Kerja mempengaruhi Motivasi dan Kinerja secara langsung.

2.3.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja

Pelatihan merupakan investasi yang diprioritaskan oleh perusahaan untuk memastikan kemampuan internal selalu siap menghadapi kebutuhan bisnis yang berubah. Secara konseptual Pelatihan kerja, menurut Sinambela (2018), didefinisikan sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan sikap karyawan yang dapat mengubah perilaku mereka saat melakukan tugas mereka. Dalam perpektif teori dua factor Herzberg, pelatihan dikategorikan sebagai *motivating factor* yang memberikan peluang untuk karyawan untuk berkembang secara professional. Pengembangan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan perilaku adalah indikator pelatihan.

Pelatihan bukan sekedar transfer informasi, melainkan proses transformasi kapasitas diri. Ketika karyawan dibekali pengetahuan baru dan ketrampilan teknis yang mumpuni, mereka akan merasa percaya diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan yang kompleks. Penelitian yang dilakukan Darmawan dan Ridlwan Muttaqin (2023) menyatakan bahwa aspek kognitif dan psikomotorik yang di dapat dari pelatihan dapat meminimalisir kesalahan kerja, sehingga karyawan merasa lebih kompeten dan bernilai di organisasi.

Penelitian Mufid *et al.* (2023) menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan. Sejalan dengan temuan penelitian lain yang dilakukan oleh Oktarendah dan Putri (2023) dan Wicaksono *et al.* (2023) juga membuktikan hal sama yang dimana program pengembangan kompetensi mampu memacu karyawan untuk berprestasi tinggi. Pelatihan kerja mencakup pelatihan pengetahuan, kemampuan, dan sikap. Motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan dapat membuat karyawan bekerja lebih baik dan menggunakan segala kemampuan mereka untuk mencapai tujuan mereka. Pemberian motivasi kerja yang didukung oleh pelatihan kerja membuat karyawan dapat meningkatkan pekerjaan mereka dan mencapai tujuan yang lebih tinggi.

Secara lebih jelas, kaitan antara kedua variabel ini terletak pada pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri. Karyawan yang mendapatkan pelatihan akan merasa bahwa perusahaan melakukan investasi terhadap masa depan karier mereka, yang kemudian direspon dengan peningkatan komitmen dan semangat kerja.

2.3.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan adalah proses yang dilakukan oleh karyawan untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan oleh perusahaan dan kemudian digunakan untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan keterampilan, mengubah sikap dan perilaku, dan mengurangi penurunan kinerja. Pelatihan memberi karyawan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan baru di tempat kerja mereka dan membantu mereka mencapai tujuan mereka.

Pelatihan dilihat dari perspektif efektivitas organisasi, berfungsi sebagai instrument untuk menutup gap antara kemampuan yang dimiliki karyawan saat ini dengan standart kemampuan yang diharapkan organisasi. Penelitian Maidarti (2022) menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian Wicaksono *et al.* (2023) dan studi terbaru oleh Alfarissy dan Suwaji (2025) menegaskan bahwa pelatihan kerja memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena melalui pelatihan, karyawan merasa percaya diri dari penambahan ketrampilan teknis kinerja mereka. Pelatihan memiliki manfaat bagi perusahaan juga, karena meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja mereka dan meningkatkan kepribadian mereka.

Pelatihan tidak hanya memberikan manfaat bagi individu karyawan, tetapi juga merupakan aset bagi perusahaan. Peningkatan kemampuan dan ketrampilan karyawan secara langsung mendorong produktivitas kerja yang lebih tinggi serta membentuk kepribadian karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian Darmawan dan Ridlwan Muttaqin (2023) yang menyatakan bahwa investasi pada pelatihan akan menghasilkan output kerja yang berkualitas dan efisien. Hal ini dikarenakan karyawan yang terlatih memiliki pemahaman yang lebih mendalam mengenai prosedur kerja, sehingga mampu menyelesaikan tugas dengan kesalahan minim.

2.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Motivasi, menurut Mangkunegara (2016) adalah faktor yang berpengaruh dalam menumbuhkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku yang berkaitan dengan lingkungan kerja. Berdasarkan definisi tersebut, motivasi dapat

didefinisikan sebagai suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang, atau mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang diinginkannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya. Menurut Herzberg, lingkungan kerja adalah *hygiene factor* yang harus dikelola dengan baik untuk mencegah ketidakpuasan kerja. Perusahaan harus benar-benar memperhatikan lingkungan kerja untuk kepentingan seluruh karyawan. Memberikan lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan akan meningkatkan motivasi karyawan dan berdampak positif pada perusahaan.

Studi yang dilakukan Jasmine dan Edalmen (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Mufid *et al.* (2023) dan Wicaksono *et al.* (2023) dimana lingkungan kerja yang kondusif berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan. Secara lingkungan kerja fisik, penerangan yang cukup dan sirkulasi udara yang baik menciptakan kenyamanan fisik yang menjaga suasana hati karyawan tetap prima. Kondisi fisik yang terjaga ini langsung mempengaruhi antusias karyawan dalam menghadapi beban kerja harian. Selain kenyamanan udara dan udara, polusi suara serta fasilitas yang mendukung menentukan tingkat konsentrasi. Ketenangan karyawan dapat mempengaruhi batin yang jauh dari rasa cemas, sehingga karyawan fokus menyelesaikan tanggung jawab kerja dengan optimal.

Motivasi juga dipengaruhi oleh lingkungan non-fisik terutama hubungan interpersonal antara atasan-bawahan dimana komunikasi yang harmonis menjadi hal yang mempengaruhi motivasi kerja menjadi naik atau turun. Menurut Maidarti

et al. (2022), apresiasi dan komunikasi yang positif dari atasan berfungsi sebagai bentuk recognition yang memenuhi kebutuhan psikologis karyawan.

2.3.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Harianja (2015) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan dan lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkannya. Berdasarkan definisi ini, lingkungan kerja dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka dan menjalankan tugas lainnya sehingga mereka dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Akibatnya, lingkungan kerja memiliki dampak terhadap kinerja, dengan penopang indikator seperti lingkungan fisik dan non-fisik yang sangat mempengaruhinya.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan menunjukkan bahwa lingkungan tempat kerja seseorang memiliki dampak yang signifikan terhadap seberapa baik individu tersebut bekerja. Penelitian serupa oleh Wicaksono *et al.* (2023), Alfarissy dan Suwaji (2025) dan El Achi *et al.* (2025) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap target kinerja karyawan.

Lingkungan kerja fisik, penerangan dan sirkulasi udara yang baik membuat karyawan fokus bekerja karena hal ini berdampak pada kualitas *output* dimana karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan maksimal. Kebisingan dan tata ruang yang rapi membuat karyawan berkonsentrasi tanpa adanya distraksi, hal ini akan mempengaruhi ketepatan waktu karyawan dapat menyelesaikan tugasnya. Keamanan dan fasilitas yang memadai dapat memberikan rasa aman dan tenang

sehingga karyawan terpacu untuk hadir di tempat kerja karena mendukung produktivitas mereka.

Lingkungan non-fisik, hubungan antar sejawat yang harmonis menciptakan iklim kerja yang kondusif. Darmawan dan Muttaqin (2023) menyatakan bahwa dukungan sosial di tempat kerja mampu menurunkan tingkat stres kerja. Komunikasi yang baik antar atasan-bawahan secara otomatis meningkatkan sikap kooperatif dalam tim. Sinergi ini membuat karyawan responsif untuk berkoordinasi antar rekan sehingga kuantitas *output* organisasi meningkat.

2.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Motivasi merupakan kondisi psikologis yang membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Dalam teori ekspektasi oleh Victor Vroom (1994), motivasi muncul ketika individu menyakini usaha mereka akan menghasilkan *performance* yang diakui dan diberikan imbalan yang bernilai bagi mereka. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, maka semakin besar tanggung jawab yang ditunjukkan dalam menyelesaikan setiap tugasnya.

Hal ini didukung oleh Maidarti *et al.* (2022), Mufid *et al.* (2023), dan Alfarissy dan Suwaji (2025) yang menyatakan bahwa motivasi kerja yang tinggi berpengaruh positif dan signifikan dengan peningkatan prestasi kerja. Dorongan berprestasi membuat karyawan berupaya mencapai target kuantitas dan kualitas *output* yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.3.6 Peran Motivasi Kerja sebagai Mediator pada Pengaruh Pelatihan dengan Kinerja

Pelatihan sebagai motivating factor dalam teori dua faktor Herzberg, dimana program pengembangan kompetensi berfungsi sebagai peluang bagi karyawan untuk tumbuh secara profesional. Melalui pelatihan, karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan teknis yang memadai, sehingga meningkatkan kepercayaan diri mereka dalam bekerja. Pelatihan tidak hanya meningkatkan kapasitas teknis, tetapi juga bertindak stimulus yang memperkuat variabel ekspektasi dalam diri karyawan. Ketika karyawan merasa lebih ahli, kepercayaan diri mereka akan meningkat (motivasi), yang mendorong mereka untuk mencapai target kinerja yang lebih tinggi.

Secara mekanisme mediasi, pelatihan tidak hanya langsung meningkatkan kapasitas kerja, tetapi juga memicu motivasi karyawan karena mereka merasa organisasi melakukan investasi terhadap masa depan karier mereka. Penelitian Maidarti *et al.* (2022) dan Kasih dan Lestari (2025) menyatakan bahwa motivasi yang kuat pemicu perilaku produktif secara langsung meningkatkan kualitas dan kuantitas *output* kerja. Penelitian Mufid *et al.* (2023) menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, yang berdampak pada perbaikan sikap dan etos kerja. Karyawan yang telah terlatih akan memiliki motivasi tinggi untuk menerapkan ilmu barunya, sehingga kinerja meningkat secara efektif dan efisien.

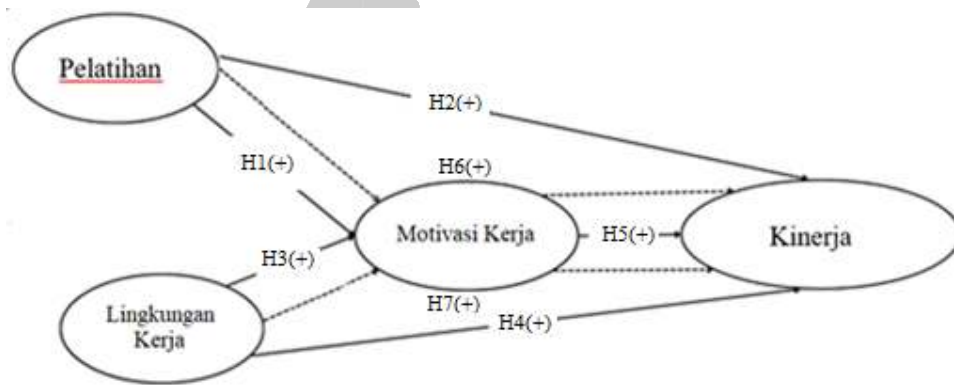
2.3.7 Peran Motivasi Kerja sebagai Mediator pada Pengaruh Lingkungan Kerja dengan Kinerja

Harianja (2015) menekankan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya kondisi yang buruk dapat menurunkannya. Lingkungan kerja bertindak sebagai *hygiene factor* menurut Herzberg, jika tidak dikelola dengan baik, maka akan memicu ketidakpuasan dan menurunkan stabilitas kerja. Suasana kerja yang harmonis dan dukungan sosial dari rekan mampu menurunkan tingkat stress kerja, sehingga meningkatkan semangat dan kooperatif (motivasi). Sinergi ini membuat karyawan lebih responsif dalam berkoordinasi, sehingga lingkungan kerja mempengaruhi kinerja melalui penguatan kondisi psikologis dan antusiasme kerja karyawan terlebih dulu.

Hubungan ini diperkuat oleh peran mediasi motivasi. Lingkungan kerja fisik yang nyaman (seperti cahaya yang memadai dan sirkulasi udara yang baik) serta lingkungan kerja non-fisik (hubungan harmonis dengan atasan dan rekan) menciptakan rasa aman dan tenang. Rasa nyaman ini memacu motivasi kerja karyawan untuk hadir tepat waktu dan berkonsentrasi penuh untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Penelitian Wicaksono *et al.* (2023) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berpengaruh signifikan terhadap motivasi yang pada akhirnya menjadi pendorong bagi tercapainya target kinerja tim dan individu. Hal ini didukung oleh penelitian Darmawan dan Muttaqin (2023) yang menyatakan bahwa iklim kerja yang kondusif akan meningkatkan motivasi pada produktivitas karyawan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian teori dan kajian empiris yang telah dijelaskan pada sub bab sebelumnya maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini disajikan pada Gambar 2.11 sebagai berikut :



Gambar 2.11
Kerangka Pemikiran Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Berikut adalah hipotesis pada penelitian ini:

- H1 : Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Kerja Guru pada Mawar Sharon Christian School Surabaya.
- H2 : Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Guru pada Mawar Sharon Christian School Surabaya.
- H3 : Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Kerja Guru pada Mawar Sharon Christian School Surabaya.
- H4 : Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Guru pada Mawar Sharon Christian School Surabaya.

H5 : Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Guru pada Mawar Sharon Christian School Surabaya.

H6 : Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Guru pada Mawar Sharon Christian School.

H7 : Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru pada Mawar Sharon Christian School.

