

**PENGARUH PELATIHAN, MOTIVASI KERJA,  
DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MEDITERRANEAN BALI**



**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN (S2)  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA**



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSR E - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSR E
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSR E - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSR E
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.

# TESIS

## DIAJUKAN UNTUK MELENGKAPI TUGAS DAN MEMENUHI SYARAT-SYARAT UNTUK MENCAPAI GELAR MAGISTER MANAJEMEN



**Menyetujui**

Pembimbing I	Dr. Kadek Rai Suwena, S.Pd., M.Pd. NIP.198304242009121002
Pembimbing II	Dr. I Nengah Suarmanayasa, S.E., M.Si. NIP.198502202010121007



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSrE
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.

Tesis oleh Made Supriyani telah dipertahankan di depan tim penguji dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Ilmu Manajemen (S2), Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha Pada tanggal 06 Mei 2026

### Dewan Penguji

Ketua	Dr. Ni Luh Wayan Sayang Telagawathi, S.E., M.Si. NIP.197611102014042001
Anggota	Dr. Kadek Rai Suwena, S.Pd., M.Pd. NIP.198304242009121002
Anggota	Dr. I Nengah Suarmanayasa, S.E., M.Si. NIP.198502202010121007
Anggota	Trianasari, M.M., Ph.D. NIP.197006062002122002
Anggota	Dr. Komang Endrawan Sumadi Putra, S.E., M.M. NIP.198602112019031005

Mengetahui Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Pendidikan Ganesha,



Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd.

NIP.195910101986031003



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSrE
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.

## SURAT PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dari Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri. Bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dan sesuai dengan norma, kaidah, serta etika akademis.


Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Singaraja, 20 Februari 2026



METERAI  
TEMPEL

15F57AOX019320949

  
(Made Supriyani)

## PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadapan Tuhan Yang Maha Esa atas anugerah dan karunia-Nya, sehingga tesis yang berjudul **“Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Mediterranean Bali”** dapat diselesaikan sesuai dengan yang direncanakan.

Tesis ini ditulis untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha pada Program Studi Ilmu Manajemen. terselesainya tesis ini telah banyak memperoleh uluran tangan dari berbagai pihak. Untuk itu ijin penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada pihak-pihak berikut.

- 1) Dr. Kadek Rai Suwena, S.Pd., M.Pd, sebagai pembimbing I yang dengan sabar membimbing, mengarahkan, dan memberikan motivasi yang demikian bermakna, sehingga penulis mampu melewati berbagai hambatan dalam perjalanan studi dan penyelesaian tesis ini.
- 2) Dr. I Nengah Suarmanayasa, S.E., M.Si, sebagai pembimbing II, yang dengan gaya dan pola komunikasi yang khas, telah melecut semangat, motivasi, dan harapan penulis selama penelitian dan penulisan naskah laporan tesis ini, sehingga tesis ini dapat terwujud dengan baik sesuai harapan.
- 3) Dr. Ni Luh Wayan Sayang Telagawathi, S.E., M.Si. sebagai ketua penguji yang telah banyak memberikan arahan serta masukan dalam proses penyusunan tesis ini.
- 4) Trianasari, M.M., Ph.D. dan Dr. Komang Endrawan Sumadi Putra, S.E., M.M. sebagai penguji yang telah banyak memberikan masukan-masukan yang bermanfaat untuk penyempurnaan tesis ini.
- 5) Gede Rai Palguna, S.Tr,AB.,M.Tr.Par, sebagai *Assistant Chief Human Capital of Medi Group* yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di lingkungan *Medi Group* khususnya di *Mediterranean Bali*.
- 6) Ni Ketut Ani Riastini, S.M, sebagai *Asisstant Manager Human Capital of Medi Group* yang telah banyak membantu penulis dalam melakukan penelitian secara administratif.

- 7) Ida Ayu Gde Widya Iswari Ardi, S.IP, selaku *staff human capital of Medi Group* yang telah banyak membantu penulis dalam administrasi data pendukung selama penyusunan tesis ini.
- 8) Ni Luh Gede Intan Purwitasari, S.Pd, selaku *Executive Director of Mediterranean Bali* yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di Mediterranean Bali.
- 9) *Campus Manager* di masing-masing cabang Mediterranean Bali yang telah membantu penulis dalam penyebaran kuesioner, dan memberikan motivasi kepada penulis selama penelitian berlangsung.
- 10) Seruluh karyawan Mediterranean Bali yang telah bersedia sebagai subyek penelitian tesis ini.
- 11) Koordinator Program Studi Ilmu Manajemen dan staff dosen pengajar yang telah banyak membantu dan memotivasi penulis selama penyusunan tesis ini.
- 12) Direktur Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha dan staff, yang telah banyak membantu selama penulis menyelesaikan tesis ini.
- 13) Rektor Universitas Pendidikan Ganesha yang telah memberikan bantuan secara moral dan memfasilitasi berbagai kepentingan penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
- 14) Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Ilmu Manajemen angkatan 2024 yang dengan karakternya masing-masing telah banyak berkontribusi membentuk kedirian penulis selama menjalani studi dan penyelesaian tesis ini.
- 15) Bapak Wayan Sutika, dan Nyoman Sarini selaku orang tua penulis, yang telah banyak membantu secara material dan moral dalam penyelesaian tesis ini.
- 16) Putu Yuli Supriyandana, S.Pd. selaku saudara kandung penulis yang telah banyak membantu secara material dan motivasi selama penulis menempuh pendidikan hingga penyusunan tesis ini.
- 17) Ida Bagus Komang Arian, S.Pd yang telah banyak memberikan dukungan motivasi dan arahan selama penyusunan tesis ini.

Semoga segala bantuan yang telah mereka berikan dalam menyelesaikan studi ini, mereka diberikan imbalan yang sepadan oleh Tuhan Yang Maha Esa, kesehatan, dan keharmonisan dalam menjalani kehidupan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini belum sempurna. Namun kehadirannya dalam konstelasi masyarakat akademis akan menambah kehadirannya dalam konstelasi masyarakat akademis akan menambah perbendaharaan ilmu dalam perkembangan ilmu pengetahuan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi masyarakat akademis, terutama mereka yang menyatakan diri bernaung di bawah kebesaran panji-panji pendidikan

Singaraja, 20 Februari 2026

Penulis



## DAFTAR ISI

(halaman)

DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	13
1.3 Pembatasan Masalah.....	14
1.4 Rumusan Masalah.....	15
1.5 Tujuan Penelitian.....	15
1.6 Manfaat Penelitian.....	16
1.7 Rencana Publikasi.....	17
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	18
2.1 Kajian Teori.....	18
2.2 Kajian Penelitian Relevan.....	41
2.3 Kerangka Berpikir.....	55
2.4 Hipotesis Penelitian.....	57
BAB III METODE PENELITIAN.....	60
3.1 Jenis Penelitian.....	60
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	61
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	62
3.4 Variabel dan Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	63
3.5 Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	67
3.6 Teknik Analisis Data.....	72
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	76
4.1 Hasil Penelitian.....	76
4.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	76
4.1.2 Analisis Deskriptif.....	79
4.1.3 Persepsi Responden terhadap Variabel.....	85
4.1.4 Uji Prasyarat.....	89

4.1.5 Analisis Regresi Linier Berganda.....	93
4.1.6 Analisis Koefisien Determinasi.....	95
4.1.7 Uji Hipotesis.....	96
4.2 Pembahasan .....	98
4.2.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Mediterranean Bali....	98
4.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Mediterranean Bali .....	102
4.2.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Mediterranean Bali.....	106
4.2.4 Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Mediterranean Bali.....	109
BAB V SIMPULAN SARAN.....	111
5.1 Simpulan.....	111
5.2 Saran.....	113
DAFTAR PUSTAKA .....	118
LAMPIRAN.....	122



## DAFTAR TABEL

(halaman)

Tabel 1.1. Standar Penilaian Manajemen Medi <i>Group</i> .....	6
Tabel 1.2 Rekapitulasi Data Absensi yang Tidak Tercatat Dalam Sistem .....	10
Tabel 2.1 Kajian Hasil Penelitian.....	42
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	64
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel Pelatihan ( $X_1$ ).....	65
Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel Motivasi ( $X_2$ ).....	66
Tabel 3.4 Definisi Operasional Variabel Lingkungan Kerja ( $X_3$ ).....	66
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Instrumen .....	69
Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	72
Tabel 4.1 Hasil Analisis Deskriptif.....	79
Tabel 4.2 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	81
Tabel 4.3 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....	82
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	83
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Kantor Cabang.....	84
Tabel 4.6 Persepsi Responden atas Variabel Pelatihan.....	85
Tabel 4.7 Persepsi Responden Atas Variabel Motivasi Kerja .....	87
Tabel 4.8 Persepsi Responden Atas Variabel Lingkungan Kerja .....	87
Tabel 4.9 Persepsi Responden Atas Variabel Kinerja Karyawan .....	88
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas.....	90
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolonieritas .....	91
Tabel 4.12 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	92
Tabel 4.13 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	93
Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	95
Tabel 4.15 Hasil Uji Parsial (Uji-t).....	96
Tabel 4.16 Hasil Uji Simultan.....	98

## DAFTAR GAMBAR

(halaman)

Gambar 1.1 Grafik Nilai PDR Karyawan Mediterranean Bali .....	6
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir .....	57
Gambar 3.1 Rancangan Model Penelitian.....	61



## DAFTAR LAMPIRAN

(halaman)

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian Uji Validitas dan Reliabilitas .....	123
Lampiran 2. Tabulasi Uji Validitas dan Reliabilitas .....	125
Lampiran 3. Hasil Uji Validitas Instrumen .....	128
Lampiran 4. Kuesioner Di Tempat Penelitian.....	133
Lampiran 5. Tabulasi Data di Tempat Penelitian.....	135
Lampiran 6. Struktur Organisasi Mediterranean Bali .....	142
Lampiran 7. Hasil Analisis Deskriptif .....	143
Lampiran 8. Hasil Karakteristik Responden .....	143
Lampiran 9. Hasil Persepsi Responden terhadap Variabel .....	144
Lampiran 10. Hasil Uji Normalitas dengan Uji Kolmogorov Smirnov .....	147
Lampiran 11. Hasil Uji Multikolonieritas.....	148
Lampiran 12. Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Uji Glesjer.....	148
Lampiran 13. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda .....	148
Lampiran 14. Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	148

