

# **Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Teller Bank Kalsel Cabang Utama Banjarmasin)**

**Noor Isliana<sup>1\*)</sup>, Saladin Ghalib<sup>2)</sup>**

<sup>1,2)</sup> Magister Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia

Corresponding author: [noorisliana53@gmail.com](mailto:noorisliana53@gmail.com)

## **ABSTRACT**

*This study aims to examine the effect of Organizational Culture and Work Environment with Motivation as an Intervening Variable on Teller Employee Performance at Bank Kalsel Main Branch Banjarmasin. The approach used in this research is quantitative, with the type of causality associative research. The sampling method used nonprobability sampling with saturated sampling method on 32 employees of Teller Bank Kalsel Main Branch Banjarmasin. The google form questionnaire was distributed via Whatsapp to each respondent. Data analysis using SmartPLS software*

*The results showed that Organizational Culture had an insignificant effect on the Performance of Teller Employees of Bank Kalsel Main Branch Banjarmasin, Work Environment had a significant effect on Employee Performance of Teller Employees of Bank Kalsel Main Branch of Banjarmasin, Organizational Culture had a significant influence on Motivation of Teller Employees of Bank Kalsel Main Branch Banjarmasin, The work environment has a significant influence on the motivation of teller employees at Bank Kalsel Main Branch Banjarmasin and motivation has an insignificant effect on the performance of teller employees at Bank Kalsel Main Branch Banjarmasin. While indirectly Organizational Culture has an insignificant effect on Employee Performance mediated by motivation at Bank Kalsel Main Branch Banjarmasin and Work Environment has an insignificant effect on Employee Performance mediated by motivation at Bank Kalsel Main Branch Banjarmasin*

**Keywords:** *Organizational Culture, Work Environment, Motivation, Employee Performance*

## **PENDAHULUAN**

Pada era yang kompetitif seperti saat ini, ketatnya pesaing dalam bisnis perbankan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Saat ini perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing yang lebih untuk berkompetisi dengan bisnis perbankan lainnya. Salah satu keunggulan utama yang harus dimiliki suatu perusahaan adalah sumber daya manusia. Bisnis perbankan dapat berjalan sesuai

harapan jika didalamnya melibatkan sumber daya manusia yang memiliki tujuan yang sama dengan perusahaan (Liyas, 2017). Tantangan utama yang sesungguhnya adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja optimal untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

Keberhasilan suatu perusahaan ini dipengaruhi oleh kinerja karyawan (job performance) atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada

karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya.

Karyawan merupakan kunci penentu keberhasilan perusahaan. Untuk itu setiap karyawan selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, juga harus mempunyai pengalaman, motivasi, disiplin diri, dan semangat kerja tinggi, sehingga jika kinerja karyawan perusahaan baik maka kinerja perusahaan juga akan meningkat yang menuju pada pencapaian tujuan perusahaan.

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Masrukhin & Waridin (2004) dalam Hapid (2014) menjelaskan bahwa Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan faktor motivasi. Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi dan motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang baik.

Sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi (Handoko, 2008). Oleh karena itu, karyawan merupakan kunci penentu keberhasilan perusahaan. Untuk itu setiap karyawan selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, juga harus mempunyai pengalaman, motivasi, disiplin diri, dan semangat kerja tinggi, sehingga jika kinerja karyawan perusahaan baik maka kinerja perusahaan juga akan meningkat yang menuju pada pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan dinilai dari suksesnya perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan

mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan. Khususnya pada dunia perbankan yang sangat dinamis dan dipenuhi tuntutan untuk selalu memberikan pelayanan terbaik bagi nasabah. tidak terkecuali pada Bank Kalsel Cabang Utama Banjarmasin.

Bank Kalsel adalah satu – satunya bank daerah yang ada di Kalimantan Selatan, beralamat di Jl. Lambung Mangkurat No. 7, Banjarmasin, dan memiliki 3 kantor Cabang yang tersebar di Banjarmasin, serta 14 kantor cabang lainnya yang tersebar diluar kota Banjarmasin. Berdasarkan hal tersebut, Bank Kalsel memutuskan untuk membuat Budaya Organisasi tersendiri bagi karyawan sebagai salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, serta selarasnya SOP Perusahaan, khususnya pada posisi Teller yang berhubungan langsung pada masyarakat. Hal itu tertuang dalam Peraturan No 139 / SK. DR/REN/2019 yang menyatakan terbentuknya Budaya Organisasi baru diberi slogan “SPEED AND COMPLY.” Nilai budaya perusahaan yang terkandung dalam slogan tersebut diantaranya:

1. **Speed** adalah perilaku dalam bekerja cepat dan tuntas, dimana setiap pegawai diharapkan dapat meningkatkan kecepatan melayani kebutuhan nasabah sesuai service level agreement (SLA) dan kebutuhan unit internal dalam mencapai tujuan perusahaan.
2. **Comply** adalah perilaku sadarresiko dan patuh pada ketentuan, dimana setiap pegawai diharapkan meningkatkan kesadaran akan resiko pekerjaan baik dalam lingkup pribadi atau perusahaan.

Nilai dan budaya organisasi yang terkandung diharapkan dapat memberi arah atau pedoman dalam berperilaku bagi seluruh karyawan Bank Kalsel guna meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa kini dan yang akan datang. Tim budaya perusahaan Bank Kalsel melalui internalisasi budaya memaparkan yang menjadi latar belakang adanya perbaikan dalam budaya organisasi ini adalah (1) persaingan semakin

ketat; (2) nasabah semakin selektif memilih bank; (3) ketidakpastian semakin tinggi; dan (4) ancaman comfort zone. Tujuan adanya internalisasi budaya ini adalah untuk (1) memperbaiki perilaku; dan (2) meningkatkan kinerja Bank. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Schein (2010) dalam Haris (2018) bahwa Budaya Organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut. Sehingga dapat diharapkan, dengan terbentuknya budaya organisasi dalam Bank Kalsel, secara tidak langsung memberikan pengaruh pada diri karyawan berupa meningkatnya motivasi dalam diri untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan.

Hasil yang diperoleh dengan diterapkannya Budaya Organisasi dalam Bank Kalsel diantaranya mendapatkan penghargaan dengan Nominasi Pelayanan terbaik Tahun 2020 untuk posisi Teller, yang dilakukan oleh Marketing Research Indonesia. Penilaian tersebut menggunakan metode *Mystery shopping* yang ditugaskan untuk berkunjung pada beberapa bank dan melakukan transaksi sebagai nasabah. Hal ini secara tidak langsung membuktikan bahwa *teller* memegang peranan penting karena merupakan garda terdepan dalam hal menjembatani transaksi dengan nasabah. Secara umum tugas teller adalah menangani, membantu, dan memberikan solusi bagi semua nasabah yang ingin melakukan transaksi perbankan termasuk di dalamnya nanti memberikan jasa layanan uang tunai maupun non tunai. Karena tidak semua hal bisa dilakukan oleh teknologi oleh karena itu transaksi keuangan ditransaksikan oleh *teller*. Seorang *teller* harus punya kejelian dan ketelitian khususnya dalam menangani masalah keuangan. Jangan sampai *teller* salah melakukan transaksi dan berakibat pada kerugian nasabah. Karena selalu bertemu dengan nasabah setiap hari dalam hal bertransaksi, maka *teller* bank

wajib memiliki penampilan yang menarik. Seorang teller harus pandai berkomunikasi agar apa yang dibutuhkan nasabah bisa diproses sesuai prosedur.

Penurunan motivasi kerja dan kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi, dimana terdapat banyak karyawan yang mempunyai kebiasaan menunda pekerjaan dan menyebabkan banyak pekerjaan terbengkalai, dimana hal ini menimbulkan beban kerja yang berlebih pada waktu atau periode berikutnya karena banyaknya pekerjaan yang harus dikerjakan, sehingga menyebabkan kinerja menurun.

Menurut Nitisemito (2000:183), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2001:21) dalam Putra *et al* (2013) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok dapat ditarik kesimpulannya bahwa kondisi lingkungan kerja baik akan menunjang produktivitas karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kenaikan tingkat kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan mengenai lingkungan kerja diatas, lingkungan kerja dapat dibagi menjadi 2 (dua) yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik (Sedarmayanti, 2001:21). Lingkungan kerja fisik contohnya adalah penerangan, warna dinding, sirkulasi udara, musik, kebersihan dan keamanan. Lingkungan kerja non fisik contohnya adalah struktur tugas, desain pekerjaan, pola kerja sama, pola kepemimpinan dan budaya organisasi. Adanya pembagian mengenai lingkungan kerja tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Antara keduanya harus saling seimbang, karena baik lingkungan kerja fisik maupun non fisik sama-sama akan mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk menyeimbangkan keduanya diperlukan kesadaran pihak manajemen dari perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, diperlukan lingkungan kerja yang kondusif untuk menunjang kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Supaya hasil kerja yang diperoleh dapat tercapai secara optimal.

Motivasi juga menjadi salah satu prediktor bagi kinerja karyawan. Menurut Boas *et al* (1993) menyatakan bahwa 30% dari waktu para pemimpin digunakan untuk mengurus masalah lingkungan manusia (karyawan). Pendekatan yang digunakan dalam memberikan motivasi pada karyawan perlu memperhatikan karakteristik karyawan yang bersangkutan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan sebagai *pra-survey* dalam penelitian, memaparkan bahwa masih lemahnya faktor motivasi dikalangan pegawai Teller, hal ini disebabkan motivasi Teller yang masih kurang dalam menjalankan tugas sesuai standar dan budaya kerja yang telah ditetapkan di Bank Kalsel dan masih adanya pola pikir karyawan yang kurang puas terhadap pemberian motivasi, karena yang bekerja secara kontinu (bersungguh-sungguh) dengan yang bekerja seadanya dalam pembebanan aspek finansial (insentif, bonus, dan jasa produksi) adalah sama rata, artinya penilaian kinerja dengan kriteria prestasi “baik, baik sekali, dan sangat baik” sama dalam pemberian insentif, bonus, maupun jasa produksi, hal tersebut membuat pola pikir karyawan untuk bekerja seperlunya saja karena hasil yang didapat adalah sama rata asalkan penilaian kinerja minimal “baik”, dari permasalahan hal tersebut dikarenakan belum adanya metode, kebijakan dan pemberian motivasi yang maksimal terhadap karyawan. Fenomena tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Risqi (2016) bahwa Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan kinerja karyawan. Tinggi rendahnya kinerja karyawan yang dimiliki sebuah perusahaan akan sangat dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja dari masing-masing individu.

Research Gap penelitian ini diperoleh pada penelitian yang dilakukan oleh Setyaningsih, dkk (2009:17-30) menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi secara simultan dan parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja, Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Jambi. Hasil yang sama juga didapatkan dalam penelitian Ojo (2009),

bahwa adanya hubungan positif antara budaya perusahaan terhadap kinerja dan juga ada hubungan positif antara budaya perusahaan dengan produktifitas organisasi perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Trang, et al (2013) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja. Namun hasil penelitian Syauta, dkk (2012: 69-76) membantah hal tersebut, temuan penelitian menjelaskan, bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diambil suatu perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja Teller Bank Kalsel Cabang Utama Banjarmasin?
2. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja Teller Bank Kalsel Cabang Utama Banjarmasin?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap motivasi Teller Bank Kalsel Cabang Utama Banjarmasin?
4. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap motivasi Teller Bank Kalsel Cabang Utama Banjarmasin?
5. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap kinerja Teller Bank Kalsel Cabang Utama Banjarmasin?

## **TINJAUAN TEORI**

### **Kinerja Karyawan**

Secara garis besar, kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Waldman (1994) mendefinisikan kinerja sebagai gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2001); kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil

kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Cascio (1995) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugas yang telah ditetapkan. Soeprihanto (1988) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar, target/sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

### **Budaya Organisasi**

Secara komprehensif budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah corak dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu untuk belajar mengatasi masalah-masalah kelompok dari adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan baik (Schein, 1990). Definisi tersebut terlalu kompleks sehingga menurut Robbins (2012), budaya organisasi cukup diartikan sebagai sebuah persepsi umum yang dipegang teguh oleh para anggota organisasi dan menjadi sebuah sistem yang memiliki kesamaan pengertian.

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Schein (1992) dalam Luthans (2006:124) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah – masalah eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Definisi Schein menunjukkan bahwa budaya melibatkan asumsi, adaptasi, persepsi dan pembelajaran. Lebih lanjut dijelaskan bahwa budaya organisasi memiliki tiga lapisan, lapisan pertama mencakup artifak dan ciptaan yang tampak nyata tetapi seringkali tidak dapat diinterpretasikan. Di lapisan kedua terdapat nilai atau berbagai hal yang penting bagi orang. Nilai

merupakan kesadaran, hasrat afektif, atau keinginan. Pada lapisan ketiga merupakan asumsi dasar yang diciptakan orang untuk memandu perilaku mereka. Termasuk dalam lapisan ini adalah asumsi yang mengatakan kepada individu bagaimana berpersepsi, berpikir, dan berperasaan mengenai pekerjaan, tujuan kinerja, hubungan manusia, dan kinerja rekan kerja.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi adalah sistem nilai yang dikembangkan atau yang berlaku dalam suatu organisasi yang menjadikan ciri khas sebagai suatu organisasi.

### **Lingkungan Kerja**

Menurut Yunanda (2012) dalam Khoiriyah (2009:24) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam bekerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja. Sedangkan menurut Nitisemito dalam Khoiriyah (2009:24) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Dalam penelitian Agung (2013:194-195) lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Unsur-unsur lingkungan kerja adalah tutur kata diantara tenaga kerja seperti sikap tolong menolong, sikap saling menegur dan mengoreksi kesalahan dan juga sikap kekeluargaan diantara tenaga kerja. Sedangkan menurut Agung (2013), keadaan yang mendukung lingkungan kerja adalah suasana kerja yang menyenangkan, tingkat otoriter atasan karyawan dalam bekerja, tingkat sumber saran dalam kelompok, kesempatan untuk mengembangkan bakatnya, ketentraman, dan ruangan atau tempat dimana ia bekerja. Lingkungan kerja akan menentukan kenyamanan seseorang dalam bekerja. Semakin baiknya lingkungan kerja akan mengakibatkan pencapaian kinerja karyawan secara maksimal.

Menurut Nitisemito (1984) dalam Yahyo, et. al. (2013) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan

dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang di bebaskan. Menurut Aribowo (2011) lingkungan kerja didalam perusahaan dapat dibagi menjadi beberapa bagian atau aspek pembentuk lingkungan kerja yang lebih terperinci. Adapun beberapa bagian tersebut adalah pelayanan karyawan, kondisi kerja, dan hubungan karyawan didalam perusahaan yang bersangkutan. Nitisemito (1984:184) menyatakan ada beberapa faktor lingkungan kerja yang perlu diperhatikan, antara lain: pewarnaan, kebersihan, penerangan, pertukaran udara, musik, keamanan, kebisingan.

Lingkungan kerja banyak didefinisikan oleh para ahli, beberapa diantaranya adalah Menurut Nitisemito (2000:183), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Definisi mengenai lingkungan kerja juga dikemukakan oleh Sedarmayanti (2001:1) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok dapat ditarik kesimpulannya bahwa kondisi lingkungan kerja baik akan menunjang produktivitas karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kenaikan tingkat kinerja karyawan.

Menurut Sedarmayanti (2001:21), lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik adalah sesuatu yang berada di sekitar para pekerja yang meliputi cahaya, warna, udara, suara, serta musik yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebaskan.

## **Motivasi**

Untuk memahami motivasi terlebih dahulu harus memahami pengertian motif. Menurut Sperling (1987) motivasi didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktifitas, dimulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan

penyesuaian diri. Menurut Stanton (1981) motivasi adalah kenutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

Dalam definisi ini ada tiga (3) elemen penting yaitu; usaha, tujuan dan kebutuhan. Elemen usaha merupakan pengukuran intensitas. Usaha yang diarahkan menuju dan konsisten dengan tujuan organisasi merupakan jenis usaha yang seharusnya dicari, dan motivasi merupakan proses pemenuhan kebutuhan.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, agar mau bekerja dengan giat dan antusias. Luthans (2006) menegaskan bahwa motivasi adalah proses yang membangkitkan, menyemangati, mengarahkan, dan menopang perilaku dan kinerja. Artinya, itu adalah proses merangsang orang untuk tindakan dan untuk melaksanakan suatu tugas yang diinginkan. Salah satu cara untuk merangsang orang adalah untuk mempekerjakan efektif motivasi, yang membuat pekerja lebih puas dengan dan komitmen untuk pekerjaan mereka.

Pengelompokan atau klasifikasi teori-teori motivasi ada tiga kelompok yaitu : (Hasibuan, 2001).

1. Teori Kepuasan Proses (Process Theory) yang memfokuskan pada apanya motivasi.
2. Teori Motivasi Proses (Motivation Theory) yang memusatkan pada bagaimananya motivasi
3. Teori Pengukuhan (Reinforcement Theory) yang menitikberatkan pada cara dimana perilaku dipelajari

Gambaran Teori Hierarkhi Kebutuhan Maslow, atas dasar sebagai berikut : (Hasibuan, 2001).

1. Manusia adalah mahluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.
2. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.
3. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarkhi, yakni dimulai dari tingkat kebutuhan yang terendah *physiological, safety and security, affiliation or acceptance,*

*esteem or status* dan terakhir *self actualization*.

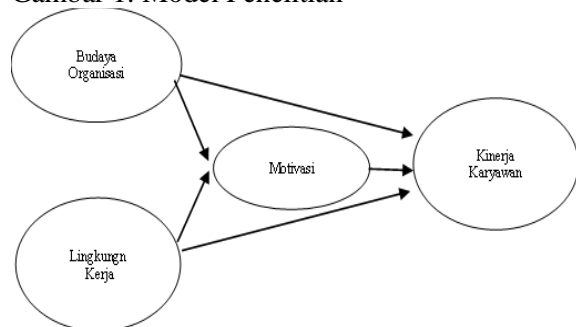
Selain teori kebutuhan Maslow, teori ini kemudian dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang terkenal dengan “Teori Motivasi Kerja Dua Faktor” yang membicarakan (dua) golongan utama kebutuhan menutup kekurangan dan kebutuhan pengembangan. Menurut teori ini ada 2 faktor yang dapat mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu :

1. Faktor-faktor yang akan mencegah ketidakpuasan (faktor hygiene), yang terdiri dari gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, penyediaan kelompok kerja.
2. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan (motivator factor) yang terdiri dari kemajuan, perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi, pekerjaan itu sendiri.

### Model Penelitian

Berdasarkan judul penelitian, maka kerangka pikir dalam penelitian ini dirancang dengan model penelitian sebagai berikut:

Gambar 1. Model Penelitian



Sumber: dibuat penelitian ,2021

suatu penelitian yang menyoroti antar variabel dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan yang berbentuk kausalitas (pengaruh) yang menguji pengaruh (determinan) satu atau lebih variabel independen terhadap satu atau lebih variabel dependen. Penelitian ini menguji variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi

Sugiyono (2011:115) menjelaskan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang karakteristik tertentu yang sudah diterapkan peneliti sebelumnya sesuai kebutuhan penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan, sehingga dapat disimpulkan untuk populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Teller Bank Kalsel Cabang Utama Banjarmasin yakni sebanyak 32 orang. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh karena seluruh Teller Bank Kalsel Cabang Utama Banjarmasin yakni sebanyak 32 orang sesuai dengan populasinya serta memenuhi ketentuan yang telah dijelaskan di atas tadi bahwasannya jika populasi relatif kecil, maka harus menggunakan teknik sampling jenuh.

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara kuesioner (angket). Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan SmarPls.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah pengujian *outer model* yang telah memenuhi, berikutnya dilakukan pengujian *inner model* (model structural). *Inner model* dapat dievaluasi dengan melihat *r-square* (reliabilitas indikator) untuk konstruk dependen dan nilai t-statistik dari pengujian koefisien jalur (*path coefficient*). Semakin tinggi nilai *r-square* berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai *path coefficients* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis.

### METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif yang dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu dengan teknik pengambilan sampel pada umumnya dapat diklasifikasikan, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersifat *eksplanatory* yaitu

### Path Coefficients

Inner model (inner relation, structural model, dan substantive theory) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model structural di evaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen. Nilai  $R^2$  dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel endogen tertentu dan variabel eksogen apakah mempunyai pengaruh substantive (Ghozali, 2014). Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut.

Tabel 1 Hasil *R Square*

| Varabel          | R Square | R Square Adjusted |
|------------------|----------|-------------------|
| Kinerja Karyawan | 0.964    | 0.960             |
| Motivasi         | 0.781    | 0.765             |

Sumber: Data primer yang diolah, (2021)

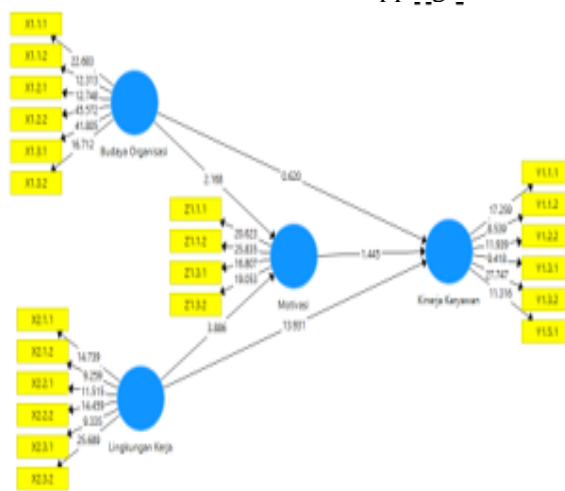
Berdasarkan nilai *r-square* pada Tabel 1. menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja mampu menjelaskan variabilitas konstruk motivasi sebesar 78,1%, dan sisanya sebesar 21,9% diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan budaya organisasi, lingkungan kerja dan motivasi mampu menjelaskan variabilitas konstruk Kinerja karyawan sebesar 96,4%, dan sisanya sebesar 3,6% diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis dilakukan berdasarkan hasil pengujian *Inner Model* (model struktural) yang meliputi *output r-square*, koefisien parameter dan t-statistik. Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik, dan p-values. Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SmartPLS (*Partial Least Square*) 3.0. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil *bootstrapping*. *Rules of thumb* yang digunakan pada penelitian ini adalah t-statistik >1,96 dengan tingkat signifikansi p-

value 0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif. Adapun model struktural penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut

Gambar 2. Hasil Pls Bootshstrapping



Sumber: Data primer yang di olah, (2021)

Untuk menilai signifikansi model prediksi dalam pengujian model struktural, dapat dilihat dari nilai t-statistic antara variabel independen ke variabel dependen dalam tabel *Path Coefficient* pada output SmartPLS dibawah ini:

Table 2. Path Coefficients (T-Statistik dan P-Value

| Hipotesis                             | Original Sample (O) | T Statistics (O/STDEV) | P Value | Keterangan |
|---------------------------------------|---------------------|------------------------|---------|------------|
| Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan | 0.033               | 0.622                  | 0.535   | Ditolak    |
| Budaya Organisasi -> Motivasi         | 0.343               | 2.269                  | 0.024   | Diterima   |
| Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan  | 0.873               | 13.347                 | 0.000   | Diterima   |
| Lingkungan Kerja -> Motivasi          | 0.581               | 4.069                  | 0.000   | Diterima   |
| Motivasi -> Kinerja Karyawan          | 0.092               | 1.336                  | 0.182   | Ditolak    |

Sumber: Data primer yang di olah, (2021)

Untuk melihat apakah motivasi memediasi antara budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan. Hubungan variabel indogen terhadap variabel eksogen melalui variabel mediasi pada model empirik dapat disajikan pada tabel 3 berikut di bawah ini:

Tabel 3. Pengaruh tidak langsung



| Hipotesis   | Original Sample (O) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Value | Keterangan |
|---|---------------------|--------------------------|---------|------------|
| Lingkungan Kerja -> Motivasi Karyawan -> Kinerja  | 0.054               | 1.234                    | 0.218   | Ditolak    |
| Budaya Organisasi -> Motivasi Karyawan -> Kinerja | 0.032               | 1.045                    | 0.297   | Ditolak    |

Sumber: Data primer yang di olah, (2021)

### **Pembahasan Hasil Uji Hipotesis**

#### **1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian hipotesis pertama dilakukan untuk menguji pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel Kinerja karyawan. Pembuktian ada tidaknya pengaruh yang signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik hasil dari bootstrapping dengan t signifikansi 5%. Berdasarkan hasil pengujian, diketahui nilai t hitung < t statistik yaitu:  $0,622 < 1,96$  atau nilai sig.  $0,535 > 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel Kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis pertama ditolak kebenarannya.

Koefisien arah hubungannya berbentuk positif, artinya jika bahwa budaya organisasi baik maka akan meningkatkan Kinerja karyawan, sebaliknya semakin tidak baik bahwa budaya organisasi maka akan menurunkan Kinerja karyawan. Menurut Robbins dan Coutler (2010:64), mengatakan bahwa setiap organisasi atau perusahaan memiliki budaya, namun tidak semua organisasi memiliki budaya yang sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawannya. Suatu budaya organisasi dapat memiliki tingkatan yaitu budaya organisasi yang kuat dan lemah. Budaya Organisasi yang lemah (Weak Culture) sebagai tingkat budaya dimana setiap orang memiliki nilai - nilai yang berbeda, terdapat ketidakjelasan akan tujuan - tujuan dan prinsip - prinsip yang melandasi setiap keputusan perusahaan.

Budaya organisasi yang baik perlu memiliki dua elemen penting, Pertama Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat

pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai - nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari - hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari. Elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai - nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya. Kedua Elemen behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari - sehari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk - bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi.

#### **2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian hipotesis kedua dilakukan untuk menguji pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap variabel Kinerja karyawan. Pembuktian ada tidaknya pengaruh yang signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik hasil dari bootstrapping dengan t signifikansi 5%. Berdasarkan hasil pengujian, diketahui nilai t hitung < t statistik yaitu:  $13,347 > 1,96$  atau nilai sig.  $0,000 < 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis kedua diterima kebenarannya.

Koefisien arah hubungannya berbentuk positif, artinya jika bahwa lingkungan kerja baik maka akan meningkatkan Kinerja karyawan, sebaliknya semakin tidak baik bahwa lingkungan kerja maka akan menurunkan Kinerja karyawan. Menurut Sedarmayanti (2011:26) lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang

bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerjanya baik secara perorangan maupun kelompok. Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor - faktor lingkungan kerja dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi.

Meningkatkan kinerja karyawan perusahaan perlu memperhatikan beberapa hal seperti, pertama Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang - orang yang ada di tempat tersebut. Kedua Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Ketiga Hal ini dimaksudkan fasilitas - fasilitas kerja karyawan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap atau mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

### 3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan untuk menguji pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi. Pembuktian ada tidaknya pengaruh yang signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik hasil dari bootstrapping dengan t signifikansi 5%. Berdasarkan hasil pengujian, diketahui nilai t hitung  $< t$  statistik yaitu:  $2,269 > 1,96$  atau nilai sig.  $0,024 < 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap

variabel motivasi Dengan demikian hipotesis ketiga diterima kebenarannya.

Koefisien arah hubungannya berbentuk positif, artinya jika bahwa lingkungan kerja baik maka akan meningkatkan Kinerja karyawan, sebaliknya semakin tidak baik bahwa lingkungan kerja maka akan menurunkan Kinerja karyawan. Budaya organisai perusahaan yang kondusif dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga setiap karyawan dapat mengaktualisasikan pencapaian kerja dengan sebaik-baiknya yang pada akhirnya akan mengantarkan pada tercapainya kinerja karyawan yang sesuai dengan harapan perusahaan. Motivasi yang baik pada hakikatnya akan memberikan dorongan yang kuat dalam diriindividu setiap karyawan untuk menghasilkan kinerja pencapaian yang sebaikbaiknya pula.

### 4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi

Pengujian hipotesis keempat dilakukan untuk menguji pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap variabel motivasi. Pembuktian ada tidaknya pengaruh yang signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik hasil dari bootstrapping dengan t signifikansi 5%. Berdasarkan hasil pengujian, diketahui nilai t hitung  $< t$  statistik yaitu:  $4,069 > 1,96$  atau nilai sig.  $0,000 < 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi. Dengan demikian hipotesis keempat diterima kebenarannya.

Koefisien arah hubungannya berbentuk positif, artinya jika bahwa lingkungan kerja baik maka akan meningkatkan motivasi, sebaliknya semakin tidak baik lingkungan kerja maka akan menurunkan motivasi. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Lingkungan kerja mempengaruhi sikap para karyawan terhadap pekerjaannya. Lingkungan kerja yang menyenangkan akan memberikan dampak positif pada hasil kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan semangat dan kepuasan kerja. Faktor lingkungan kerja

membantu dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Menurut teori Barry Render Jay Heizer, lingkungan kerja merupakan lingkungan fisik tempat karyawan bekerja yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, dengan adanya keamanan dan mutu kehidupan kerja, dapat memberi semangat karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai, jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana ia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat bekerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimal prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

#### 5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis kelima dilakukan untuk menguji pengaruh variabel motivasi terhadap variabel Kinerja karyawan. Pembuktian ada tidaknya pengaruh yang signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik hasil dari bootstrapping dengan t signifikansi 5%. Berdasarkan hasil pengujian, diketahui nilai t hitung < t statistik yaitu:  $1,336 < 1,96$  atau nilai sig.  $0,182 > 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa motivasi terbukti berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel Kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis kelima ditolak kebenarannya.

Koefisien arah hubungannya berbentuk positif, artinya jika bahwa motivasi baik maka akan meningkatkan Kinerja karyawan, sebaliknya semakin tidak baik motivasi maka akan menurunkan Kinerja karyawan. Menurut Teori Dua Faktor, faktor yang pertama yaitu apa yang disediakan oleh manajemen yang mampu membuat karyawan senang, nyaman dan

tenang. Teori yang disebutkan menegaskan bahwa motivasi sangat berhubungan dengan kinerja karyawan, dimana aspek motivasi kerja yang paling dominan dengan kinerja karyawan ialah tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan adalah kesadaran dalam diri individu dalam melaksanakan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima segala resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk berbuat dan menyelesaikan apa yang segera atau harus diselesaikan.

Artinya, seorang karyawan merasa dituntut untuk selalu menyelesaikan pekerjaan yang segera atau harus diselesaikan tepat pada waktunya dan bersedia untuk bekerja melebihi waktu kerjanya dikarenakan pekerjaan yang menumpuk, dan setiap menyelesaikan pekerjaan mereka akan fokus terhadap pekerjaan tersebut dan tidak melakukan aktivitas lainnya seperti berbincang dengan rekan kerja karena karyawan memiliki rasa tanggung jawab tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukan.

#### 6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Motivasi

Pengujian hipotesis keenam dilakukan untuk menguji pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel Kinerja karyawan yang dimediasi motivasi. Pembuktian ada tidaknya pengaruh yang signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik hasil dari bootstrapping dengan t signifikansi 5%. Berdasarkan hasil pengujian, diketahui nilai t hitung < t statistik yaitu:  $1,234 < 1,96$  atau nilai sig.  $0,218 > 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel Kinerja karyawan yang di mediasi motivasi. Dengan demikian hipotesis keenam ditolak kebenarannya.

Budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan pada instansi dibutuhkan motivasi kerja. Motivasi kerja sangat berpengaruh dalam usaha untuk

meningkatkan kinerja para karyawan dengan motivasi yang tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat, karyawan akan lebih giat didalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dengan adanya motivasi tujuan organisasi akan lebih cepat tercapai. Motivasi adalah faktor yang menjadi dorongan individu untuk melaksanakan kegiatan tertentu, dan sebab itu motivasi sering diartikan juga sebagai faktor pendorong tingkah laku individu.

7. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi Motivasi  
Pengujian hipotesis ketujuh dilakukan untuk menguji pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap variabel Kinerja karyawan yang dimediasi motivasi. Pembuktian ada tidaknya pengaruh yang signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik hasil dari bootstrapping dengan t signifikansi 5%. Berdasarkan hasil pengujian, diketahui nilai t hitung < t statistik yaitu:  $1,045 < 1,96$  atau nilai sig.  $0,297 > 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel Kinerja karyawan yang di mediasi motivasi. Dengan demikian hipotesis keenam ditolak kebenarannya.

Lingkungan kerja adalah serangkaian sifat kondisi kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi bersama dari para anggota organisasi yang hidup dan bekerjasama dalam suatu organisasi. Pada dasarnya, lingkungan kerja yang bersih dapat menimbulkan rasa senang sehingga dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja.

Menurut teori Ernest J. Mc.Cormick menjelaskan bahwa lingkungan kerja akan meningkatkan motivasi kerja pada karyawan dan mampu menunjukkan hasil pekerjaan yang memuaskan dimana dibutuhkan lingkungan yang dapat memacu munculnya motivasi kerja, karena didalam setiap pekerjaan harus terdapat motivasi kerja untuk mendapatkan hasil yang memuaskan. Karena motivasi kerja muncul dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan analisa hasil penelitian maka kesimpulan yang diperoleh adalah sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Kalsel Cabang Utama Banjarmasin
2. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Kalsel Cabang Utama Banjarmasin.
3. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan pada Bank Kalsel Cabang Utama Banjarmasin.
4. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan pada Bank Kalsel Cabang Utama Banjarmasin.
5. Motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Kalsel Cabang Utama Banjarmasin.
6. Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi motivasi pada Bank Kalsel Cabang Utama Banjarmasin.
7. Lingkungan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi motivasi pada Bank Kalsel Cabang Utama Banjarmasin.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. (2006). Pengaruh budaya organisasi, *locos of control* dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor pajak semarang barat. *Jurnal*.
- Agus Ahyari, 1994. *Manajemen Produksi, Pengendalian Produksi, Edisi 4*. Yogyakarta. BPFE UGM
- Arianto, Dwi Agung Nugroho. 2013. Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Jurnal*.
- Aribowo, Risky Novianto. (2011). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu. *Jurnal*.

- Arikunto, S. 2002. *Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Boas, Shamir., House, J Robert., Arthur, Michael B. 1993. *The Motivational Effects of Charismatic Leadership : A self Concept Theory. Organization Science Journal*.
- Budiono, Dewi Suryani., (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel Pada PT. Kerta Rajasa Raya. *Jurnal*.
- Cascio, Wayne F., 1995. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life*. McGraw-hill Inc. USA.
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta : PT. Indeks
- Ekpenyong, Nkereuwem Stephen, Ekpenyong Alferd (2016). *Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Niger Delta University, Amassoma. Jurnal*.
- Habibur Rahman, et al., (2020). *Impact of Motivation and Job Satisfaction on Employee's Performance: An Empirical Study. Jurnal*.
- Giantari, Ida Ayu Indah., (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur. *Jurnal*
- Masrukhin., Waridin. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *EKOBIS*.
- Moekijat. 1995. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung: Alumni
- Nabil, Md. Nurun., et al., (2014) *The Impact Of Motivation On Employee Performance: A Case Study Of Karmasangs Than Bank Limited Bangladesh. Journal*.
- Nitisemito, Alex S., 2000. *Manajemen Personalial: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed. 3, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Liberty: Yogyakarta
- Hapid, Hapid., Sunarwan, Acep Rochmat. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Financia Multi Finance Palopo. *Jurnal*.
- Haqq, Najmy. (2016) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo. *Jurnal*.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Juliarti, Putu Ayu Diah., (2018), *Effect of Compensation and Work Environment on Employee Performance with Employee Job Satisfaction as an Intervening Variable. Jurnal*
- Jurkeiwick, Carole L., Knouse, B Stephen., Giacalone, Robert A. 2001. *When an Employee Leaves: The Effectiveness of Clinician Exit Interviews and Surveys. Clinical leadership & management review: the journal of CLMA 15(2):81-4*.
- Khoiriyah, Lilik, 2009. Pengaruh Upah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Aji Bali Jayawijaya Surakarta. *Jurnal*.
- Koesmono, H. Teman (2005) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *JURNAL MANAJEMEN & KEWIRAUSAHAAN, VOL. 7, NO. 2, SEPTEMBER 2005: 171-188*.
- Liyas, Jeli Nata. 2017. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri. *Jurnal*.
- Luthans, F. (2006). *Organizational Behavior*. International Edition. McGraw Hill, Singapore
- Mangkunegara, Anwar P. 2004. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Mangkunegara, Anwar P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. Remaja Rosdakarya
- Ojo, Olu. 2009. *Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance. Business Intelligence Journal*. Vol. 2 No. 2, pg. 388-397.

- Paganda, Binsar., Suharnomo (2014), Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. (*Studi Pada Karyawan PT Suri Tani Pemuka*). *Jurnal*.
- Purnama, Husna., (2020) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung. *Jurnal*
- Putra, Ramanda Fariz, Utami, Nayati Hamidah, Hakam, So'ed Muhammad. 2013. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Naraya Telematika Malang). *Jurnal*.
- Prakoso, Rayka Dantyo., (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang). *Jurnal*.
- Risqi, Babur Hidayah., Saleh, Chaerul., Prihatini, Dewi. 2016. Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Eksternik terhadap Kinerja melalui Perilaku Kerja Karyawan Honorer Hotel dan Pemandian Kebagong, Jember. *Jurnal Manajemen*.
- Robbins, P.Stephen, Timothy A. Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta
- Trang, et al. 2013. *Organizational Commitment as Mediation Variable Influence of Work Motivation, Leadership Style and Learning Organization to the Employee Performance (Studies at PT. Pelabuhan Indonesia IV (Limited) Branch Bitung., IQSR Journal of Business and Management Volume 7 Issue 2, pp 12-25*.
- S. D. Veronica Aprillia., (2018) Pengaruh Lingkungan kerja, Disiplin kerja dan komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indomulti Plasindo Di Kota Semarang. *Jurnal*.
- Saad, Ghazi Ben., (2018). *The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture*. *Jurnal*.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Schien. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. San Fransisco.
- Sedarmayanti. 2001. *Manajemen Perkantoran Modern*. Bandung: Mandar Maju
- Setyani, Tri Budi., (2014), Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja. *Jurnal*
- Setyaningsih, dkk. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja, Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Bisnis & Publik. Vol 1, No 1, Hal 17-30*.
- Soeprihanto, John., 1988, *Penilaian Kinerja Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Sperling, Abraham. 1987. *Psychology : Made Simple*. London, The Publisher W. H. Allen & Co. Ltd.
- Stanton, William J. 1981. *Fundamentals of Marketing*. United States: McGraw Hill
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Afabeta
- Suharso, Puguh., 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif untuk Bisnis: Pendekatan Filosofi dan Praktis*, Jakarta: PT Indeks.
- Sunarcaya, Putu., 2008, Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur. *Jurnal*.
- Surjosuseno, Daniel., (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Produksi UD Pabrik ADA Plastic. *Jurnal*.
- Susetyo, Widyanto Eko.(2014) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya. *Jurnal*.
- Sutoro., (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai BPSDM Provinsi Jambi. *Jurnal*.
- Syauta, et al. 2012. *The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)*. *International Journal of*

*Business and Management Invention,*  
*Volume 1 Issue 1, pp 69-76.*

Waldman, David A., 1994, *The Contribution of Total Quality Management to a Theory of Work Performance. Academy of Management Review. Vol. 19 No.3 pp 210.*

Windrawati, Finaltri., (2020) Analisis Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai variabel Intervening (Studi pada Departement Maintenance PT. POMI. *Jurnal.*

Yahyo et. al., 2013 “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna, Semarang)”. *Jurnal sosial politik Universitas Diponegoro.*

Yunanda, Mega Arum. 2012. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Perum Jasa Tirta I Malang Bagian Laboratorium Kualitas Air). *Jurnal*