
**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
PRODUKTIVITAS KARYAWAN *OUTSOURCE* DENGAN RETENSI KARYAWAN
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Studi Kasus Karyawan *Outsource* di Divisi Kartu Kredit PT Bank BRI)

Fitria Octarini^{1*}, Mombang Sihite², Edy Supriyadi³

Sekolah Pascasarjana, Universitas Pancasila

*E-mail: fitriaoctarini@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan outsourcing melalui retensi karyawan sebagai intervensi. Keberhasilan organisasi tergantung pada banyak faktor, baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Dari dalam, budaya organisasi yang dianut dan diyakini bersama dan lingkungan kerja mempengaruhi variasi dalam retensi karyawan. Hal ini karena dapat meningkatkan produktivitas karyawan outsourcing. Dan juga karena retensi dianggap lebih efisien dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas daripada merekrut, melatih, dan mengorientasikan karyawan pengganti dengan kualitas yang setara. Subyek penelitian adalah pegawai outsourcing pada divisi Kartu Kredit BRI sebagai salah satu bank BUMN dengan populasi 214 pegawai yang terlibat dalam akuisisi dan inisiasi kartu kredit bertugas mengumpulkan data pemohon kartu kredit dari masing-masing kantor cabang, validasi, pemeriksaan, dan persetujuan. Sampling jenuh digunakan sebagai teknik pengambilan sampel. Data penelitian ini menggunakan metode SEM dengan SmartPLS 3.2.9, dan data penelitian diambil melalui data kuesioner yang disebarluaskan melalui google form dan jumlah responden sebanyak 204 orang serta melalui forum diskusi kelompok. Hasil penelitian didasarkan pada hasil data statistik pada dua variabel eksogen yang signifikan terhadap retensi karyawan sebagai intervensi dengan data fit 58% dalam model regresi dan intervensi dengan dua variabel eksogen terhadap produktivitas karyawan memiliki data fit sebesar 61% dalam regresi. model. Pengaruh terbesar kedua variabel eksogen berasal dari lingkungan kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,543, hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh paling besar terhadap produktivitas karyawan outsourcing dalam penelitian ini.

Kata Kunci: budaya organisasi, retensi dan produktivitas karyawan, *outsorce*.

ABSTRACT

This study aims to determine the direct and indirect effect of organizational culture and work environment on outsourced employee productivity through employee retention as an intervening. Organizational success depends on many factors, both from within and from outside the organization. From within, the organizational culture that is shared and believed together and the work environment affects variations in employee retention. This is because it can increase the productivity of outsourced employees. And also because retention is considered more efficient in retaining qualified employees than recruiting, training, and orienting replacement employees of equal quality. The research subjects are outsourced employees in the BRI Credit Card division as one of the state-owned banks with a population of 214 employees involved in the acquisition and initiation of credit cards in charge of collecting credit card applicant data from each branch office, validation, checking, and approval. Saturated sampling was used as a sampling technique. This research data use the SEM method with SmartPLS 3.2.9, and research data is taken through questionnaire data distributed via google form and a total of 204 respondents and also through discussion group forums. The study results are based on the results of statistical data on two exogenous variables that are significant to employee retention as an intervening with 58% data fit in the regression model and intervening with two exogenous variables on employee productivity has 61% data fit in the regression model. The biggest influence of the two exogenous variables comes from the work environment with a path coefficient value of 0.543, indicating that the work environment has the greatest influence on the productivity of outsourcing employees in this study.

Keywords: *organizational culture, employee retention and productivity, outsourced.*

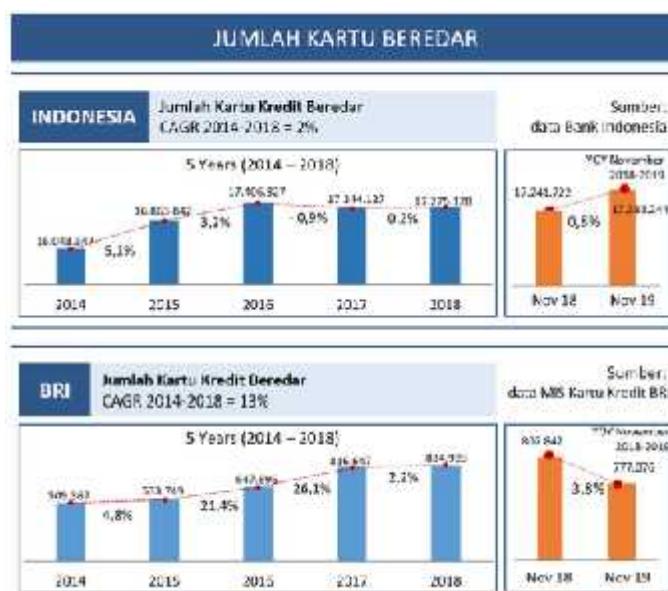
PENDAHULUAN

Pesatnya perubahan di era teknologi memberikan kontribusi atas pemberdayaan kegiatan perekonomian nasional yang dibuktikan dengan meningkatnya aktivitas dari sektor industri (Sani, Wiliani, Budiyantara, & Pusparini, 2020). Menurut Ruby Roy Dholakia dan Outi Uusitalo (2002) yang membuktikan keberadaan *wide world web* (WWW) sebagai fungsi protokol sejak awal abad ke-19 teknologi *web* dalam regenerasi versi 2.0 teknologi ini disebut dengan *web 2.0* yang menjadi sebagai membuka peluang baru dalam pelaku bisnis dalam konteks *e-commerce* (Saragih & Husain, 2012). Industri perbankan salah satunya yang memungkinkan untuk memasuki segmen pasar yang dulu sulit untuk dijangkau. Perubahan teknologi juga memunculkan perusahaan Fintech yang menawarkan berbagai kemudahan, membuat dunia perbankan semakin memantapkan strategi perusahaannya agar tetap dapat berkelanjutan (Otoritas Jasa Keuangan, 2020). Menurut Chrismastianto (2017), Fintech merupakan salah satu inovasi di bidang financial yang mengacu pada teknologi modern. Di samping itu, Fintech juga menjadi lebih krusial sebagai evolusi *hybrid cloud* yang merupakan kombinasi atas komputasi dengan mekanisme portabilitas antara data dengan aplikasi (Husain & Budiyantara, 2020). Berdasarkan data kontan.co.id (12/21/2019) bisnis kartu kredit masih lebih unggul. Menurut AKKI (Asosiasi Kartu Kredit Indonesia), data jumlah pengguna kartu kredit meningkat dimana hingga bulan April 2020 telah mencapai 17,8 juta kartu.

Tabel 1. Jumlah Kartu Kredit di Indonesia

Tahun	Jumlah Kartu (Juta Unit)	Jumlah Transaksi (Juta Transaksi)	Nilai Transaksi (Rp Triliun)
2016	17,4	297,7	272,95
2017	17,2	319,3	288,91
2018	17,3	330,1	305,20
2019	17,5	340,2	332,64
2020*	17,8	100,9	91,19

*Hingga April 2020
 (Data dari www.AKKI.or.id, 2020)



Sumber: BRI

Gambar 1. Grafik Jumlah Kartu Kredit yang Beredar di Indonesia

Dari informasi yang didapatkan pada gambar 1.2 terlihat jumlah kartu kredit Bank BRI yang beredar di Indonesia hanya menguasai 4% dari Jumlah kartu yang beredar di tahun 2018 dan pada bulan November 2019 terlihat penurunan sebesar -3.8%. Sehingga diduga Kartu Kredit Bank BRI kurang mampu berkompetisi dengan bank lainnya, dengan jumlah kartu kredit yang beredar terindikasi terdapat kendala dalam produktivitas karena tidak dapat mengimbangi bank lain. Meningkatkan hasil merupakan salah satu indikator produktivitas menurut (Sedarmayanti, 2018). Tujuan utama dalam sumber daya manusia di seluruh organisasi adalah untuk memfasilitasi kinerja organisasi dan salah satu cara yang efektif adalah meningkatkan produktivitas. Kecenderungan perbankan menggunakan pekerja *outsourcing* agar dapat berfokus ke bisnis inti dan mengurangi pengelolaan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat pendukung, penghematan biaya, akses kepada sumber daya yang tidak dimiliki oleh bank, serta adanya kemungkinan kesepakatan hubungan jangka panjang. Strategi ini dianggap mampu membantu organisasi dalam beradaptasi karena perusahaan dapat mempekerjakan atau memberhentikan karyawan kontrak pada saat-saat tertentu sesuai dengan kebutuhan karyawan kontrak pada momen tertentu sesuai dengan kondisi dan kebutuhan bisnis pada saat itu (Chambel & Castanheira, 2006).

Outsourcing adalah pemindahan atau pendelegasian beberapa proses bisnis kepada suatu badan penyedia jasa, dimana badan penyedia jasa tersebut melakukan proses administrasi dan manajemen berdasarkan definisi serta kriteria yang telah disepakati oleh para pihak. Strategi efisiensi penggunaan jasa *outsourcing*, perusahaan juga cenderung menemui masalah dimana karyawan *outsourcing* yang sudah diandalkan berpindah ke perusahaan lain dikarenakan statusnya sebagai karyawan *outsourcing*. Kehilangan sumber daya manusia yang mempunyai keterampilan yang sesuai dengan penempatannya berdampak pada kehilangan kesempatan, kehilangan produktivitas, waktu dalam melakukan perekrutan. Oleh karena itu, retensi karyawan merupakan aspek penting dalam setiap organisasi (Jahari & Rusdiana, 2018, p. 254). Peluang karir pada organisasi yang diharapkan bagi karyawan merupakan salah satu faktor dari upaya retensi karyawan (Mathis & Jackson, 2010).

Bank BRI memberikan kesempatan pada karyawan *outsourcing* untuk merubah status karyawannya menjadi karyawan organik dimana sepenuhnya dibawah naungan manajemen Bank BRI. Retensi pada karyawan *outsourcing* di dalam organisasi yang memberikan peluang harapan dan apabila lulus dalam persyaratan menjadi karyawan organik BRI juga akan memberikan kontribusi positif dalam pertumbuhan jangka panjang dan keberhasilan perusahaan dan selanjutnya meningkatkan produktivitas organisasi. Saat ini, Bank BRI memiliki jumlah Kantor Cabang sebanyak 11 ribu unit kerja di seluruh Indonesia dengan jumlah karyawan sebanyak 120 ribu. Hal tersebut menjadikan Bank BRI sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia. Divisi Kartu Kredit Bank BRI yang dibentuk sejak tahun 2008 per Januari 2020 memiliki jumlah karyawan berkisar 400 orang, baik karyawan tetap, kontrak maupun karyawan *outsourcing*. Berikut data jumlah karyawan *outsourcing* dari berbagai vendor.

Tabel 2. Daftar vendor *outsourcing* dan jumlah karyawan per Januari 2020

Tahun	Jumlah Karyawan
PT Intrias Mandiri Sejati	30
KPSG	30
PT Prima Karya Sarana Sejahtera	150
PT Sumber Daya Dian Mandiri	30
PT Mutual Plus Global Resources	30
PT Otsindo Prima Raya	30

)Hingga April 2020

(Data dari Divisi Kartu Kredit, 2020)

Data di atas menunjukkan bahwa jumlah karyawan *outsourcing* yang ditempatkan di BRI kartu kredit terhitung lumayan banyak. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti pada beberapa karyawan, karyawan *outsourcing* di divisi Kartu Kredit Bank BRI lebih banyak ditempatkan di Divisi operasional untuk

menunjang keberlangsungan sehari-hari dibawah unit kerja operasional. Dengan demikian perusahaan harus mampu merealisasikan target *outstanding* Kartu Kredit untuk meningkatkan profit perusahaan sehingga perusahaan bisa lebih sejahtera.

Perusahaan ingin agar karyawannya dapat bekerja maksimal dan berkualitas, loyal serta menjaga reputasi organisasi. Sparrow & Cooper (2003). Sebaliknya, karyawan mengharapkan organisasi akan memberikan upah yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku, memberikan dukungan personal untuk karyawannya, juga memberikan lingkungan kerja yang nyaman dan aman dimana kondisi kerja yang merupakan salah satu syarat dalam upaya peningkatan produktivitas. Ketidaksiuaian lingkungan dan iklim kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama dan dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Sedarmayanti, 2018).

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategik dan koheren untuk mengelola aset paling berharga milik organisasi orang-orang yang bekerja di dalam organisasi, baik secara individu maupun kolektif, guna memberi sumbangan untuk pencapaian sasaran organisasi, tertanamnya budaya memberikan pengaruh besar pada perilaku organisasi dan berdampak pada kinerja yang tentunya juga produktivitas (Armstrong, 2020). Organisasi yang efektif dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Masing-masing individu itu akan dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Robbins & Coulter, 2012). Perusahaan tersebut memiliki perilaku budaya yang baik bernilai positif serta juga pengelolaan organisasi perusahaan itu dilakukan dengan baik, maka hal itu akan sangat mempengaruhi retensi karyawan (Mathis & Jackson, 2010).

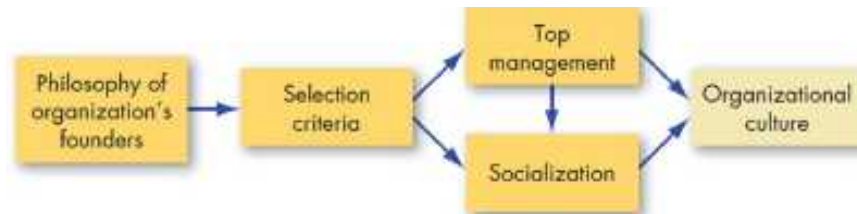
PT. Bank BRI berkomitmen untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan mensosialisasikan budaya organisasi yang dapat memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya, yaitu melalui peningkatan kualitas dan produktivitas pelaksanaan tugas untuk menciptakan nilai-nilai saling menghormati, saling percaya, bertanggung jawab, berlaku jujur serta menumbuhkan kreativitas dan inovasi karyawan. Dengan budaya tersebut turut mendorong berkembangnya instansi sampai pada keadaan seperti sekarang ini. Beberapa masalah penting yang diidentifikasi pada penelitian ini antara lain: (1) Produktivitas yang menurun terindikasi dari beberapa faktor yang salah satunya berasal dari karyawan merasa kompensasi hanya berdasarkan nilai UMR pemerintah dimana kompensasi pekerja *outsourcing* dengan pekerja kontrak dengan posisi sama di Indonesia sangat timpang. Berdasarkan LIPI, Nawawi tahun 2014 Perbedaannya mencapai 30% lebih rendah. (2) Terhambatnya produktivitas juga terindikasi salah satu penyebabnya adalah kurang penyampaian kontribusi akan ide-ide baru serta inovasi pada bidang pekerjaan cenderung rendah dari karyawan terkhusus karyawan *outsourcing*. (3) Kurangnya pelatihan dan training untuk mempersiapkan karyawan ke jenjang berikutnya atau persiapan menjadi karyawan tetap, dimana penerimaan menjadi karyawan tetap hanya kurang dari 3%. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh langsung Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan, pengaruh langsung Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan serta mengetahui pengaruh langsung dari Retensi Karyawan bersamaan dengan Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak (Robbins & Coulter, 2012). Setiap orang dalam organisasi harus berbagi persepsi ini. Namun, semua mungkin tidak dilakukan jadi pada tingkat yang sama. Akibatnya, bisa ada budaya yang dominan serta subkultur di seluruh organisasi yang khas (Luthans, Luthans, & Luthans, 2015). Budaya organisasi

atau perusahaan adalah pola dari nilai, norma, kepercayaan, sikap dan asumsi yang mungkin tidak dapat diterjemahkan tetapi membentuk cara orang berperilaku dan bagaimana menyelesaikan hal-hal (Armstrong, 2020).



Sumber: (Robbins & Judge, 2014)

Gambar 2. Bagaimana Budaya Organisasi Terbentuk

Budaya organisasi terbentuk dari *philosophy of organization's founders* yaitu kebiasaan, tradisi, dan cara umum organisasi dalam melakukan sesuatu sebagian besar karena apa yang telah dilakukan sebelumnya dan seberapa sukses itu dalam melakukannya. *Selection Criteria* yaitu pendiri organisasi hanya mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang berpikir dan merasakan hal yang sama mereka lakukan. Seleksi proses juga memberikan informasi kepada pelamar. Mereka yang melihat konflik antara nilai-nilai mereka dan nilai-nilai organisasi dapat menghilangkan mereka kelompok pemohon. Seleksi dengan demikian menjadi jalan dua arah, yang memungkinkan majikan dan pelamar untuk menghindari ketidakcocokan dan mempertahankan budaya organisasi dengan menghapus mereka yang mungkin menyerang atau merusak nilai-nilai intinya, baik atau buruk. *Top management* memiliki dampak besar pada budaya organisasi. Melalui kata-kata dan perilaku, eksekutif senior membangun norma-norma yang menyaring melalui organisasi tentang, misalnya, apakah pengambilan risiko diinginkan, berapa banyak kebebasan manajer memberi karyawan, apa yang sesuai pakaian, dan tindakan apa yang mendapat kenaikan gaji, promosi, dan imbalan lainnya. *Socialization*, Tidak peduli seberapa bagus pekerjaan yang dilakukan organisasi dalam merekrut dan seleksi, karyawan baru perlu bantuan beradaptasi dengan budaya yang berlaku. Pendiri melakukan indoktrinasi dan mensosialisasikan karyawan ke cara berpikir dan perasaan mereka dengan mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dengan mereka dan menginternalisasikan kepercayaan, nilai, dan asumsi mereka. Sosialisasi dapat membantu meringankan banyak masalah karyawan melaporkan bahwa pekerjaan baru mereka berbeda dari yang diharapkan. Budaya organisasi yang positif menekankan pada membangun kekuatan pada karyawan kekuatan, sering memberi penghargaan lebih dari yang menghukum, dan mendorong vitalitas individu dan pertumbuhan. Budaya positif mengenali perbedaan antara pekerjaan dan karier. Mendukung tidak hanya kontribusi karyawan terhadap efektivitas organisasi tetapi bagaimana organisasi dapat membuat karyawan lebih efektif baik secara pribadi dan profesional.

Lingkungan Kerja

Faktor lain yang mempengaruhi produktivitas karyawan dalam suatu organisasi. Salah satu faktor utama, yang akan dibahas adalah lingkungan tempat kerja. Displin khusus untuk mengevaluasi faktor lingkungan kerja disebut sebagai higienis dalam industri atau pekerjaan dimana ilmu yang meneliti keterkaitan antara orang dengan lingkungan kerjanya atau norma dalam sistem kerja disebut Ergonomi. Lingkungan adalah institusi atau paksaan dari luar organisasi yang mempengaruhi kinerja organisasi (Robbins & Judge, 2014). Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja fisik dalam arti semua

keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja, akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2018). Faktor-faktor yang terkait dengan lingkungan kerja fisik antara lain penerangan/cahaya di tempat kerja, temperatur di tempat kerja, kelembaban di tempat kerja, sirkulasi udara di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, tata warna di tempat kerja, bau-bauan di tempat kerja, getaran mekanisme di tempat kerja, dekorasi di tempat kerja, musik di tempat kerja, keamanan di tempat kerja.

Lingkungan kerja memungkinkan karyawan untuk menghasilkan kualitas layanan tingkat tinggi yang mana dapat membuat karyawan merasa mereka mampu untuk menghasilkan kualitas *service* tertinggi (Robbins & Coulter, 2012). Pengelolaan lingkungan kerja membantu hal-hal antara lain mendukung kemudahan berbagi informasi, memberikan kesempatan belajar, memupuk keseimbangan dalam kehidupan karyawan, sehingga menciptakan dasar untuk upaya yang berkelanjutan dan inisiatif pribadi, mengembangkan budaya yang mendorong sikap positif untuk bekerja, meningkatkan minat dan kegembiraan orang-orang dalam melakukan pekerjaan, mengurangi stress, menyadari pentingnya interaksi sosial, dan membantu melepaskan energi karyawan mendorong kinerja dan produktivitas organisasi (Armstrong, 2020).

Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan upaya untuk mempertahankan karyawan di dalam organisasi. Retensi karyawan harus dilihat sebagai masalah bisnis strategis. Kinerja karyawan adalah hal utama yang diinginkan organisasi sehingga organisasi berupaya agar karyawan tetap berada di organisasi karena karyawan yang berprestasi merupakan aset yang potensial bagi organisasi (Mathis & Jackson, 2010). Tetapi sama seperti individu dalam suatu organisasi bisa menjadi keunggulan kompetitif, mereka juga bisa menjadi kewajiban. Retensi karyawan adalah salah satu kunci bagi organisasi dalam memaksimalkan efektivitas sumber daya manusia. Retensi adalah strategi untuk mempertahankan orang-orang berbakat, yang dibatasi pada apa yang dapat dilakukan organisasi untuk mendorong tingkat kontribusi yang lebih tinggi dari karyawan yang bertalenta (Armstrong, 2020).



Sumber: (Mathis & Jackson, 2010)

Gambar 3. *Drivers of Retention*

Faktor-faktor di atas yang memicu terjadinya retensi antara lain organisasi dan faktor-faktor terkait dalam manajemen. Penghargaan, dalam hal ini berkaitan dengan kompensasi, benefit serta pengakuan dimana keduanya akan diterima atas kontribusinya terhadap perusahaan, kompensasi. Kesempatan Pengembangan Karir, dimana terdapatnya harapan akan pengembangan karir seseorang yang dapat

meningkatkan kesejahteraannya melalui pelatihan, pengembangan dan mentoring serta perencanaan dan peningkatan karir. Peraturan perusahaan dan penerapannya, dimana keterbukaan dan disiplin dalam peraturan yang diterapkan oleh bagian sumber daya manusia yang digunakan dalam memutuskan jenis pekerjaan dan kesempatan, yang apabila tidak masuk akal maka karyawan akan mencari pekerjaan yang ditawarkan perusahaan lain. Pekerjaan dan kehidupan kerja, rancangan pekerjaan yang mana faktor seperti keleluasaan bekerja, kecocokan pekerjaan, fleksibilitas waktu dan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan. Hubungan antara supervisor/manajemen dengan karyawan, yang dibangun antara rekan kerja satu sama lain baik bawahan atau atasan maupun rekan sejawat sehingga memungkinkan keterbukaan dan fleksibilitas kerja serta mendukung dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan itu.

Produktivitas Karyawan

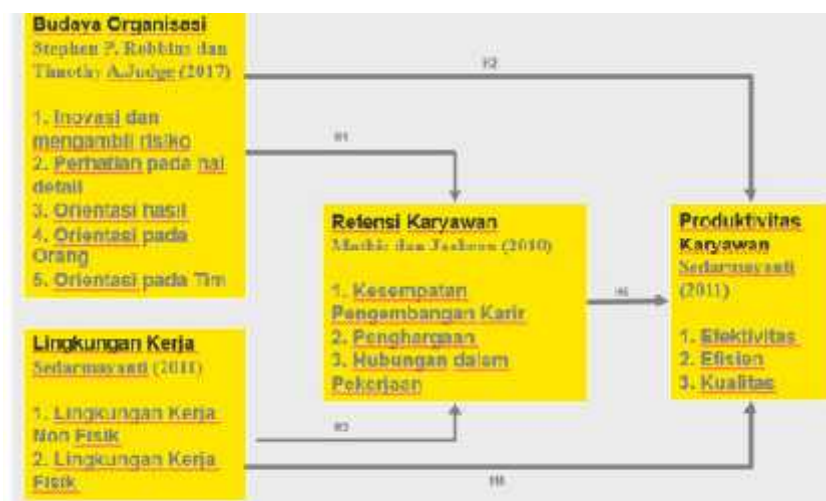
Produktivitas adalah pengukuran kuantitas dan kualitas akan pekerjaan yang telah selesai dengan mempertimbangkan biaya yang dikeluarkan dari sumber daya yang telah digunakan (Mathis & Jackson, 2010). Produktivitas merupakan keinginan dan upaya dari manusia untuk dapat meningkatkan kualitas dalam kehidupannya dan penghidupan di segala aspek bidang dimana kemampuan seseorang untuk menggunakan kekuatannya dan mewujudkan segenap potensi yang apa adanya guna mewujudkan kreativitas (Sedarmayanti, 2018). Produktivitas suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan sumber-sumber secara efisien dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi dan merupakan interaksi terpadu antara tiga faktor yang mendasar, yaitu investasi, manajemen dan tenaga kerja (Sinungan, 2018). Produktivitas dapat menjadi keunggulan kompetitif karena ketika biaya untuk menghasilkan barang dan jasa diturunkan oleh proses yang efektif, harga yang lebih rendah bisa dibebankan. Produktivitas yang lebih baik tidak selalu berarti lebih banyak output; mungkin lebih sedikit orang (atau lebih sedikit uang atau waktu) yang digunakan untuk menghasilkan jumlah yang sama. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja diantaranya (1) sikap Mental, yang berkaitan dengan sikap mental produktif antara lain menyangkut motivasi kerja, disiplin kerja, kreatif, etika kerja, dan inovasi; (2) pendidikan; (3) keterampilan; (4) manajemen; (5) Hubungan Industrial Pancasila (HIP); (6) tingkat penghasilan; (7) gizi dan kesehatan; (8) jaminan social; (9) lingkungan dan iklim kerja; (10) sarana produksi; (11) teknologi; dan (12) kesempatan berprestasi.

Manfaat pengukuran produktivitas di tingkat organisasi terutama digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisis dan mendorong efisiensi produksi yaitu (1) dengan pemberitahuan awal instalasi dan pelaksanaan suatu system pengukuran, akan meningkatkan kesadaran dan manfaat pegawai pada tingkat dan rangkaian produktivitas; dan (2) diskusi tentang gambaran yang berasal dari metode relatif kasar atau dari data yang kurang memenuhi syarat, memberi dasar bagi penganalisaan proses yang konstruktif atas produktivitas (Sedarmayanti, 2018). Produktivitas kerja dari setiap karyawan maka perlu dilakukan sebuah pengukuran produktivitas kerja. Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem pemasukan fisik per orang atau per jam kerja orang ialah diterima secara luas, dengan menggunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Pengukuran di ubah ke dalam unit-unit pekerja yang diartikan sebagai jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang bekerja menurut melaksanakan standar. Pengukuran produktivitas sumber daya manusia adalah dengan mempertimbangkan unit biaya tenaga kerja yang diperhitungkan dengan membagi biaya rata-rata dari karyawan dengan rata-rata output yang dihasilkan. Penggunaan unit biaya tenaga kerja, dapat terlihat pembayaran upah yang tinggi dapat berdampak lebih ekonomis jika tingkat produktivitas yang diinginkan tercapai. Unit biaya tenaga kerja rendah dapat menjadi strategi

dasar untuk fokus pada sumber daya manusia. Produktivitas dan unit biaya tenaga kerja dapat di evaluasi di tingkat global, negara, organisasi, departemen atau dalam tingkat individu.

Model Penelitian dan Pengembangan Hipotesis

Untuk memecahkan masalah dan menggambarkan realitas penelitian pentingnya menggunakan suatu model. Model dalam penelitian sebetulnya sesuatu yang relatif berukuran kecil yang bertujuan untuk menunjukkan hubungan antar variabel yang saling mempengaruhi (Supranto & Limakrisna, 2019, p. 31). Pentingnya mendefinisikan sebuah bangunan (model) dengan menggunakan parameter-parameter tertentu yaitu batasan-batasan berupa bentuk, struktur, isi, dan makna untuk dijadikan model dalam proses pengambilan keputusan (Husain, 2019). Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2018, p. 95). Hubungan antar variabel independen dan dependen harus dijelaskan secara teoritis, jika pada penelitian menggunakan variabel moderator dan intervening, maka juga perlu dijelaskan, mengapa variabel itu ikut dilibatkan dalam penelitian (Sugiyono, p. 60).



Gambar 4. Model Penelitian

Model penelitian di atas dapat dituangkan ke dalam pelogikaan dalam istilah IPO (*input-process-output*) dan kombinasi model kausal dapat digunakan untuk merumuskan hipotesis alternatif (Sani, Pusparini, Rizal, Khristiana, Zailani, & Husain, 2020). Input yang dimaksud yaitu data primer yang diambil dari persepsi konsumen atas Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja sebagai fungsi independen, kemudian diproses menggunakan pendekatan statistik yang bertujuan untuk menghasilkan output dalam Retensi Karyawan serta Produktivitas Karyawan. Variabel budaya organisasi pada penelitian ini diajukan sebagai hipotesis alternatif pertama untuk melihat hubungannya atas retensi karyawan. Budaya organisasi mempengaruhi layanan dan kualitas, produktivitas dan kinerja keuangan, seperti yang yang dilihat oleh orang-orang di dalamnya. Budaya organisasi mempengaruhi daya tarik dan retensi karyawan yang kompeten. Penyelarasan budaya organisasi dan bantuan strategi SDM berdampak pada seperti aspek keberhasilan penggabungan usaha, produktivitas, dan juga memungkinkan sumber daya manusia memang bisa menjadi kompetensi inti. Pernyataan ini berdasarkan temuan penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan (Putra & Utama, 2018). Budaya ini mempengaruhi layanan dan kualitas, produktivitas organisasi dan hasil keuangan. Yang terpenting, budaya organisasi, menurut pandangan orang-orang di dalamnya, hal ini mempengaruhi daya tarik dan retensi bagi karyawan yang kompeten. Oleh karena itu rumusan hipotesis alternatif pertama yaitu:

H1: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Retensi Karyawan

Variabel budaya organisasi pada penelitian ini diajukan sebagai hipotesis alternatif kedua untuk melihat hubungannya atas produktivitas karyawan. Ketika organisasi berhasil berkembang, kepribadian pendiri menjadi tertanam dalam budaya organisasi perusahaan dimana dengan tertanamnya kepribadian pendiri dapat membantu dalam penerapan manajemen organisasi dengan baik yang akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu (Uddin, Luva, & Hossain, 2013) bahwa kepercayaan, norma, perilaku, dan semua aspek yang relevan dari budaya organisasi berdampak pada kinerja perusahaan dan juga produktivitas. Suksesnya strategi kualitas dimulai dari Budaya organisasi yang menganut kualitas diikuti dengan pemahaman dari prinsip-prinsip kualitas dan melibatkan karyawan dalam penerapan kualitas yang berdampak pada peningkatan produktivitas. Oleh karena itu rumusan hipotesis alternatif kedua yaitu:

H2: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan

Variabel lingkungan kerja pada penelitian ini diajukan sebagai hipotesis alternatif ketiga untuk melihat hubungannya atas retensi karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang baik serta kegiatan yang diselenggarakan organisasi di luar pekerjaan dapat membuat hubungan karyawan menjadi erat sehingga semakin baik integrasi yang terjadi untuk mencapai tujuan organisasi, hal ini dapat meningkatkan rasa loyalitas yang merupakan harapan dari kebanyakan organisasi sehingga dapat tetap berada bersama organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu (Mayasari, Senen, & Tarmed, 2018) bahwa lingkungan kerja sosial berdampak pada retensi karyawan yang termasuk dalam kategori tinggi. Ketika karyawan menghabiskan waktu pada lingkungan pekerjaan, mereka berharap lingkungan kerjanya dilengkapi peralatan modern, teknologi dan kondisi lingkungan kerja yang baik, tergantung pada jenis pekerjaannya. Lingkungan fisik seperti ruangan, pencahayaan, suhu, kebisingan dan tata ruang mempengaruhi retensi terhadap karyawan. Ketika karyawan (Mathis & Jackson, 2010). Oleh karena itu rumusan hipotesis alternatif kedua yaitu:

H3: Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Variabel lingkungan kerja pada penelitian ini diajukan sebagai hipotesis alternatif keempat untuk melihat hubungannya atas produktivitas karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang baik serta kegiatan yang diselenggarakan organisasi di luar pekerjaan dapat membuat hubungan karyawan menjadi erat sehingga semakin baik integrasi yang terjadi untuk mencapai tujuan organisasi, hal ini dapat meningkatkan rasa loyalitas yang merupakan harapan dari kebanyakan organisasi sehingga dapat tetap berada bersama organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu (Handayani & Hati, 2018) bahwa ditemukan adanya pengaruh secara parsial dari lingkungan kerja fisik produktivitas kerja karyawan. Penerapan lingkungan kerja dengan karyawan yang sarannya antara lain adalah agar pegawai dapat mencapai prestasi kerja yang tinggi dalam suasana kerja yang tenteram, aman dan nyaman merupakan salah satu upaya mencapai produktivitas kerja yang tinggi, dengan tata kerja yang sesuai, kondisi lingkungan yang tentram, aman dan menyenangkan maka akan dicapai produktivitas yang tinggi (Sedarmayanti, 2018). Oleh karena itu rumusan hipotesis alternatif keempat yaitu:

H4: Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan

Variabel retensi karyawan pada penelitian ini diajukan sebagai hipotesis alternatif kelima untuk melihat hubungannya atas produktivitas karyawan. Retensi karyawan mengacu pada praktik dan input kebijakan untuk mendorong pekerja untuk melanjutkan pekerjaan mereka untuk jangka waktu maksimum. Karyawan adalah sumber daya yang dihargai jika dipertahankan dalam organisasi yang mereka sumbangkan secara positif untuk memenuhi tujuan dan sasaran organisasi. Retensi karyawan membuat pekerjaan lebih efisien dan efektif yang mengarah ke peningkatan produktivitas. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu (Malik, Sajjad, Hyder, Ahmad, Ahmed, & Rahim, 2013) bahwa keyakinannya dari hasil dari uji statistik terdapat hubungan *role overload*, retensi karyawan dan produktivitas. *Turnover* karyawan memiliki beberapa jenis beban yang terjadi salah satunya

menurunnya produktivitas, disimpulkan apabila retensi ditingkatkan dapat berpengaruh langsung terhadap produktivitas (Mathis & Jackson, 2010). Oleh karena itu rumusan hipotesis alternatif kelima yaitu:

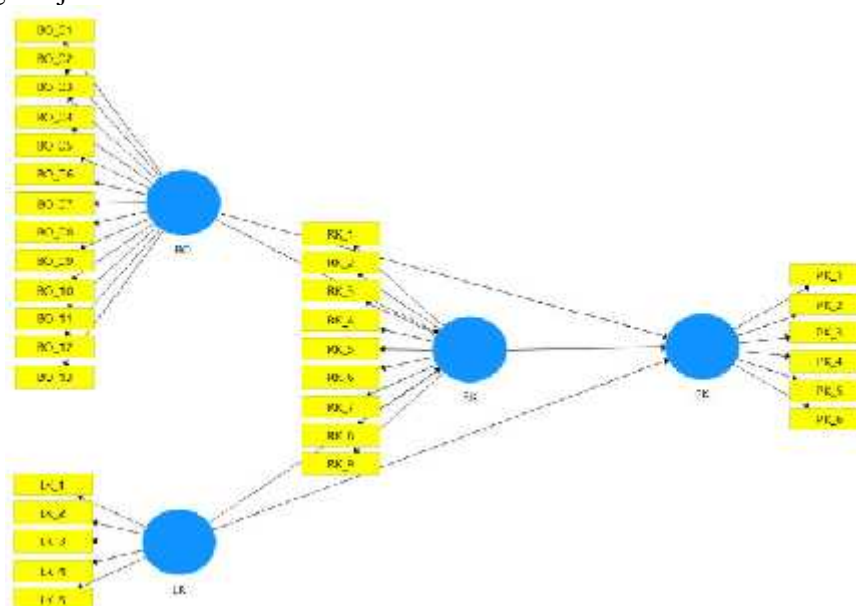
H5: Pengaruh Retensi Karyawan terhadap Produktivitas Karyawan

METODE

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini lebih mengandalkan angka-angka berupa skor sebagai kerangka dasar analisis. Skor tersebut diperoleh dengan metode survei. Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan September hingga Oktober 2020, dengan lokasi penelitiannya adalah di PT Bank BRI, Divisi Kartu Kredit, Jakarta Selatan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *Outsource* yang terkait dengan akuisisi kartu kredit dari Divisi Kartu Kredit Bank BRI serta pemasaran produk. Sampel penelitian ini ditetapkan sebanyak 214 karyawan. Instrumen menggunakan perangkat kuesioner yang diukur dengan menggunakan satuan 'Likert' (Kaptein, Nass, & Markopoulos, 2010; Sani, Wiliani, & Husain, 2019). Skala ini mengkategorikan jawaban responden untuk mengetahui persepsi responden tentang suatu hal yang terdiri dari 5 (lima) rentang skor yaitu 1 adalah Sangat Tidak Setuju hingga 5 adalah Sangat Setuju.

Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan konstruk penelitian terdiri dari variabel Budaya Organisasi (BO) menggunakan 5 (lima) dimensi yaitu inovasi dan mengambil risiko, perhatian pada hal detail, orientasi hasil, orientasi orang dan orientasi pada tim yang diturunkan melalui 13 (tiga belas) butir pernyataan (Robbins & Judge, 2014). Variabel Lingkungan Kerja (LK) menggunakan 2 (dua) dimensi yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik yang diturunkan melalui 5 (lima) butir pernyataan (Sedarmayanti, 2018). Variabel Retensi Karyawan (RK) menggunakan 3 (tiga) dimensi yaitu penghargaan, kesempatan pengembangan karir, dan hubungan dalam pekerjaan yang diturunkan melalui 9 (sembilan) butir pernyataan (Mathis & Jackson, 2010). Variabel Produktivitas Karyawan (PK) dioperasikan melalui 3 (tiga) dimensi yaitu efektivitas, efisiensi, dan kualitas kerja yang diturunkan melalui 6 (enam) butir pernyataan (Sedarmayanti, 2018).

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan bantuan program SmartPLS 3.2.9. Tahapan analisis data diawali dengan uji validitas data dan reliabilitas instrumen menggunakan. Analisis SEM dilanjutkan menggunakan tahapan antara lain konseptualisasi model, analisa algoritma, metode *resampling*, membuat diagram alur dan evaluasi model. Uji hipotesis dilakukan dengan *path analysis* dibuat persamaan struktural untuk melihat dan membuktikan besaran pengaruh (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur.



Gambar 5. Model Lengkap SEM

HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian ini diawali dengan menyajikan profil 199 responden yang digunakan ini dikarenakan kuesioner lainnya yang diterima tidak terdapat yang akan datanya diperlukan untuk pengelompokan berdasarkan usia, jenis kelamin, masa kerja yang dihasilkan dari responden yang masuk melalui *google form*. Kriteria responden diantaranya 86 responden adalah Pria sebesar 43,22 persen dan sisanya berjumlah 113 responden adalah Wanita sebesar 56,78 persen. Sedangkan kriteria berdasarkan usia, 55,78 persen responden berusia antara 20 hingga 29 tahun, 29,15 persen responden berusia antara 30 hingga 39 tahun, 6,53 persen responden berusia 40 hingga 44 tahun dan 8,54 persen responden orang yang berusia lebih dari 45 tahun. Kriteria responden diantaranya mayoritas adalah 157 responden memiliki jenjang pendidikan S1 atau Setara sebesar 7,89 persen, 32 responden diantaranya memiliki jenjang pendidikan D3 atau Setara yaitu 16,08 persen, dan sisanya 10 responden sebesar 5,03 persen memiliki jenjang pendidikan SLTA dan S2 Setara. Sementara data pengalaman bekerja dari keseluruhan responden mayoritas memiliki pengalaman kerja lebih dari 3 tahun sebesar 61,31 persen, 27,64 persen diantaranya memiliki pengalaman kerja 1 hingga 3 tahun, dan sisanya 11,06 persen diantaranya memiliki pengalaman kerja kurang dari 1 tahun.

Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*) memberikan output bahwa variabel Budaya Organisasi menggunakan 13 (tiga belas) indikator, 10 (sepuluh) indikator memiliki *outer loadings* lebih besar dari 0,7 dan 3 (tiga) indikator memiliki *outer loading* yang kurang dari 0,5 sehingga hanya melibatkan 10 (sepuluh) indikator untuk dilakukan uji model pengukuran kembali yang menghasilkan keseluruhan *outer loadings* yang berkisar antara 0,712 hingga tertinggi 0,882, artinya dinyatakan sah atau valid dalam mengukur variabel Budaya Organisasi. Variabel Lingkungan Kerja menggunakan 5 (lima) indikator, 4 (empat) indikator memiliki *outer loadings* lebih besar dari 0,7 dan 1 (satu) indikator memiliki *outer loading* yang kurang dari 0,5 sehingga hanya melibatkan 4 (empat) indikator untuk dilakukan uji model pengukuran kembali yang menghasilkan keseluruhan *outer loadings* yang berkisar antara 0,721 hingga tertinggi 0,860, artinya dinyatakan sah atau valid dalam mengukur variabel Lingkungan Kerja. Variabel Retensi Karyawan menggunakan 9 (sembilan) indikator, 7 (tujuh) indikator memiliki *outer loadings* lebih besar dari 0,7 dan 2 (satu) indikator memiliki *outer loading* yang kurang dari 0,6 sehingga hanya melibatkan 7 (tujuh) indikator untuk dilakukan uji model pengukuran kembali yang menghasilkan keseluruhan *outer loadings* yang berkisar antara 0,724 hingga tertinggi 0,839, artinya dinyatakan sah atau valid dalam mengukur variabel Retensi Karyawan. Variabel Produktivitas Karyawan menggunakan 6 (enam) indikator, 5 (lima) indikator memiliki *outer loadings* lebih besar dari 0,7 dan 1 (satu) indikator memiliki *outer loading* yang kurang dari 0,7 sehingga hanya melibatkan 6 (enam) indikator untuk dilakukan uji model pengukuran kembali yang menghasilkan keseluruhan *outer loadings* yang berkisar antara 0,771 hingga tertinggi 0,861, artinya dinyatakan sah atau valid dalam mengukur variabel Produktivitas Karyawan.

Setelah dilakukan uji validitas, maka dilanjutkan pada tahap uji reliabilitas instrumen melalui uji *composite reliability* dengan ketentuan apabila konstruk memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6, dapat disimpulkan bahwa variabel manifes memiliki akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen yang baik dalam mengukur konstruk (Sani, Abdul Rahman, Subiyakto, & Wiliani, 2019).

Tabel 3. Rangkuman Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel Penelitian	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Budaya Organisasi	0,959	0,959	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,829	0,887	Reliabel
Produktivitas Karyawan	0,875	0,909	Reliabel
Retensi Karyawan	0,917	0,917	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2021

Nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang dirangkum berdasarkan konstruk sangat baik yaitu di atas 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator menghasilkan keputusan yang *reliable*,

artinya keempat variabel laten terbukti memiliki akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk dengan sangat baik.

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*) yang digunakan untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan variabel laten lainnya dilakukan pengujian meliputi menentukan nilai koefisien jalur, nilai R^2 dan menentukan nilai t (Sani, Wiliani, & Husain, 2019). Nilai-nilai di atas didapatkan dengan prosedur *bootstrapping* pada SEM yang dirangkum pada output hasil uji hipotesis berikut ini:

Tabel 4. Rangkuman Hasil *Path Coefficients* Model Menggunakan *Bootstrapping* (Pengaruh Langsung)

Hipotesis	Hubungan Variabel	Koefisien	<i>t-value</i>	<i>p-values</i>
H ₁	Budaya Organisasi → Retensi Karyawan	0,212	2,769	0,006
H ₂	Budaya Organisasi → Produktivitas Karyawan	0,389	5,586	0,000
H ₃	Lingkungan Kerja → Retensi Karyawan	0,432	5,464	0,000
H ₄	Lingkungan Kerja → Produktivitas Karyawan	0,477	6,274	0,000
H ₅	Retensi Karyawan → Produktivitas Karyawan	0,170	2,395	0,017

Sumber: Data Diolah, 2021

Tabel 5. Rangkuman Hasil *Path Coefficients* Model (Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung)

Hubungan Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Budaya Organisasi → Retensi Karyawan	0,212		
Lingkungan Kerja → Retensi Karyawan	0,432		
Budaya Organisasi → Produktivitas Karyawan	0,389	0,389 x 0,170 = 0,066	0,389 + 0,066 = 0,455
Lingkungan Kerja → Produktivitas Karyawan	0,477	0,477 x 0,170 = 0,081	0,477 + 0,066 = 0,543
Retensi Karyawan → Produktivitas Karyawan	0,170		

Sumber: Data Diolah, 2021

Keseluruhan hipotesis alternatif yang diajukan menghasilkan nilai koefisien dengan arah positif, *t-value* lebih besar dari 1,96 atau *p-values* kurang dari 0,05, artinya H₁, H₂, H₃, H₄ dan H₅ diterima. Hubungan variabel secara langsung yang diuji memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik. Total pengaruh budaya organisasi terhadap Produktivitas baik langsung maupun melalui Retensi karyawan sebesar 0,455 sementara total pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas baik langsung maupun melalui Retensi karyawan sebesar 0,543 (Tabel 5).

PEMBAHASAN

Rangkuman hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis (Tabel 4) dari masing-masing pengaruh yang diuji, dimana Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan, yang menghasilkan koefisien sebesar 0,212 yang artinya setiap peningkatan satu satuan budaya organisasi maka berpengaruh secara signifikan atas peningkatan Retensi Karyawan sebesar 21,2 persen dengan *t-value* senilai 2,769. Temuan penelitian ini sesuai dengan pernyataan (Mathis & Jackson, 2010) bahwa nilai-nilai dan budaya perusahaan, kinerja manajemen serta keamanan pekerjaan merupakan salah satu karakteristik yang memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan. Hasil ini sesuai dengan bukti empiris

yang menunjukkan atas bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan pada karyawan tetap PT. Nindya Karya Wilayah IV (Putra & Utama, 2018). Keinginan karyawan untuk tetap di perusahaan karena dengan budaya kekeluargaan karyawan merasa nyaman selama bekerja di perusahaan dan tidak berniat untuk berpindah perusahaan karena belum tentu perusahaan lain memiliki kondisi budaya yang sama. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan, yang menghasilkan koefisien sebesar 0,389 yang artinya setiap peningkatan satu satuan budaya organisasi maka berpengaruh secara signifikan atas peningkatan produktivitas karyawan sebesar 38,9 persen dengan *t-value* senilai 5,586. Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil (Risnawan, 2018) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif namun didalam pelaksanaannya dalam Dinas Cipta Karya masih perlu ditingkatkan pengaruhnya dalam Produktivitas Kerja, hal ini dikarenakan banyak faktor diantaranya lingkungan organisasi, peningkatan kualitas kelembagaan (Uddin, Luva, & Hossain, 2013). Dengan menciptakan budaya organisasi yang dirasakan keamanan bagi karyawan dan manajemen juga harus sosialisasi untuk saling bekerja sama dan kolaborasi di antara staf non-manajerial sehingga masalah rutin dapat diselesaikan secara efektif tanpa pengulangan atau kebingungan.

Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan, yang menghasilkan koefisien sebesar 0,432 yang artinya setiap peningkatan satu satuan Lingkungan Kerja maka berpengaruh secara signifikan atas peningkatan Retensi Karyawan sebesar 43,2 persen dengan *t-value* senilai 5,464. Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil (Pratiwi & Sriathi, 2017) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada Hotel Santika Nusa Dua Bali dan perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja non fisik dengan memperhatikan prosedur kerja, penyusunan tugas karyawan agar dikerjakan secara adil membuat karyawan dapat bertahan dalam perusahaan. Semakin tinggi lingkungan kerja maka semakin tinggi juga tingkat retensi karyawan dimana bila perusahaan memperhatikan kenyamanan karyawan di dalam melakukan suatu pekerjaan. Jika ruang gerak tempat mereka bekerja nyaman dan bagus, hal tersebut akan membantu perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dan membuat karyawan betah bekerja di perusahaan (Putra & Rahyuda, 2016). Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan, yang menghasilkan koefisien sebesar 0,477 yang artinya setiap peningkatan satu satuan Lingkungan Kerja maka berpengaruh secara signifikan atas peningkatan Produktivitas Karyawan sebesar 47,7 persen dengan *t-value* senilai 6,274. Temuan penelitian ini sesuai dengan pernyataan (Sedarmayanti, 2018) bahwa untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi, dengan tata kerja yang sesuai, kondisi lingkungan yang tenang, aman dan menyenangkan maka akan didapat produktivitas tersebut. Hasil ini juga sesuai dengan bukti empiris yang menunjukkan atas bahwa adanya pengaruh secara parsial dari lingkungan kerja fisik produktivitas kerja karyawan Operator Bagian Produksi PT. ABC BATA (Handayani & Hati, 2018). Faktor-faktor seperti dukungan supervisor, hubungan baik dengan rekan kerja, pelatihan dan pengembangan, insentif yang menarik dan cepat serta rencana pengakuan dan beban kerja yang memadai sangat membantu mengembangkan lingkungan kerja yang berdampak positif terhadap tingkat produktivitas karyawan di perusahaan.

Retensi Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan, yang menghasilkan koefisien sebesar 0,170 yang artinya setiap peningkatan satu satuan Retensi Karyawan maka berpengaruh secara signifikan atas peningkatan Produktivitas Karyawan sebesar 17 persen dengan *t-value* senilai 2,395. Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil (Inabinett & Ballaro, 2014) bahwa retensi karyawan merupakan masalah penting yang memengaruhi produktivitas dan keuntungan organisasi, kemudian hasil (Kiptoo, 2019), dimana retensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Kompensasi sebagai strategi retensi karyawan ditemukan memiliki pengaruh yang lebih tinggi dibandingkan dengan gabungan pelatihan dan pengembangan karir.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian di atas tentang pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan *Outsource* dengan Retensi Karyawan sebagai Variabel Intervening yang melibatkan 199 responden karyawan di Divisi Kartu Kredit PT. Bank BRI menghasilkan intisari: (1) Pengaruh positif dan signifikan pada Budaya Organisasi terhadap Retensi mengindikasikan BRI

harus tetap dan meningkatkan sosialisasi dan evaluasi atas budaya organisasi secara berkala karena budaya organisasi yang sesuai dengan nilai karyawan menjadi salah satu faktor pendorong karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan. (2) Pengaruh positif dan signifikan pada Budaya Organisasi terhadap Produktivitas mendapati Budaya organisasi berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas karyawan dimana dengan semakin baiknya budaya organisasi akan meningkatkan produktivitas karyawan secara efektif dan efisien. (3) Pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan mengindikasikan BRI harus dapat mempertahankan dan meningkatkan kondisi lingkungan kerja yang nyaman sehingga karyawan merasa senang untuk tetap berada dalam perusahaan. (4) Pengaruh positif dan signifikan mengindikasikan Lingkungan kerja BRI yang memadai dapat menjadi salah satu pemicu untuk peningkatan produktivitas karyawan. (5) Pengaruh positif dan signifikan pada Retensi karyawan dengan tingkat pengaruhnya sangat kecil namun menunjukkan terdapatnya pengaruh atas upaya BRI dalam mempertahankan karyawan outsource-nya agar merasa senang untuk tetap berada dalam perusahaan dan memicu produktivitas karyawan namun mengingat status karyawan adalah karyawan outsource, upaya itu tidak terlalu berpengaruh pada peningkatan produktivitas karyawan yang hanya memberikan kontribusi sebesar satu persen.

Saran

Saran penelitian ini bagi pihak manajemen yaitu mengadakan revitalisasi atau perubahan konsep interior kantor di divisi kartu kredit. Terkait dengan produktivitas karyawan, perusahaan penyedia karyawan *outsourc*e Bersama dengan Divisi Pengelolaan Pekerja Kontrak dan *Outsourcing* perlu lebih aktif mengadakan pendidikan dan pelatihan terkait dengan bidang masing-masing karyawan outsource yang akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya karena dengan pendidikan dan pelatihan yang meningkatkan kemampuan dan keterampilan juga mengikuti peningkatan efektivitas, efisiensi dan kualitas hasil kerja yang juga menjadi salah satu upaya retensi karyawan sehingga karyawan dapat menggunakan ilmu yang didapatnya untuk menunjang pekerjaannya maupun sebagai modal bekerja di perusahaan yang lain. Penerapan nilai-nilai budaya BRI yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dimana akan mempengaruhi pertimbangan keinginan berpindah perusahaan bagi karyawan sehingga memicu semangat kerja yang juga akan mempengaruhi peningkatan produktivitas.

Identifikasi atas variabel-variabel yang tidak masuk dalam penelitian ini seperti gaya kepemimpinan atau organisasi pembelajar atau *organizational learning* yang berfokus pada perubahan dan pengembangan keadaan yang ada sehingga dapat mempengaruhi produktivitas karyawan untuk digunakan sebagai penelitian selanjutnya sehingga mendapatkan model yang lebih unggul dan lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- AKKI (Asosiasi Penerbit Kartu Kredit Indonesia). (2020). Dipetik 2020, dari <https://www.akki.or.id/>
- Armstrong, M. &. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource*. Londong: Kogan Page Publishers.
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2006). Different Temporary Work Status, Different Behaviors in Organization. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 351-367.
- Christmastianto, I. A. (2017). Analisis SWOT Implementasi Teknologi Finansial Terhadap Kualitas Layanan Perbankan Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 20(1), 134-136.
- Handayani, W. N., & Hati, S. W. (2018). *Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Operator Bagian Produksi pada Perusahaan Manufaktur Di PT. ABC BATA*. Kepulauan Riau: Politeknik Negeri Batam.
- Husain, T. (2019). An Analysis of Modeling Audit Quality Measurement Based on Decision Support Systems (DSS). *European Journal of Scientific Exploration*, 2(6), 1-9.
- Husain, T., & Budiyantra, A. (2020). Analysis of Control Security and Privacy Based on e-Learning Users. *SAR Journal*, 3(2), 51-58.

- Inabinett, J. M., & Ballaro, J. M. (2014). Developing An Organization By Developing An Organization By Employee's Values: A Correlation Study. *Organization Development Journal*, 32(1), 55-74.
- Jahari, J., & Rusdiana, A. (2018). *Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan*. Bandung: Yayasan Darul Hikam.
- Kaptein, M. C., Nass, C., & Markopoulos, P. (2010). Powerful and consistent analysis of likert-type rating scales. In E. Mynatt (Ed.), *CHI '10: Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 2391–2394). Atlanta Georgia USA: SIGCHI.
- Kiptoo, B. S. (2019). Employee Development versus Compensation: Analysis of Employee Retention Strategies on Organizational Productivity. *International Journals of Academics & Research*, 1(3).
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence – Based approach* (13th Ed.). United States of America: Information Age Publishing, Inc.
- Malik, M., Sajjad, M., Hyder, S., Ahmad, M. S., Ahmed, J., & Rahim, S. H. (2013). Role Overload: A cause of diminishing employee retention and productivity. *Middle East Journal of Scientific Research*, 18(11), 1573-1577.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resources Management* (13th Ed.). OH: South-Western Cengage Learning.
- Mayasari, R., Senen, S. H., & Tarmedi, E. (2018). Gambaran Lingkungan Kerja Sosial, Penghargaan Finansial dan Retensi Karyawan Pada Pt. Baett Mal Abadi Di Cilegon. *Journal of Business Management Education*, 3(1), 32-41.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2020). *Yuk Mengenal FINTECH! Keuangan Digital Yang Tengah Naik Daun*. Retrieved 2020, from Sikapi Uangmu: <https://sikapiuangmu.ojk.go.id/FrontEnd/CMS/Article/10468>
- Pratiwi, L. Y., & Sriathi, A. A. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada Hotel Santika Nusa Dua Bali. *E-Jurnal Manajemen*, 6(3), 1478-1506.
- Putra, I. A., & Utama, I. M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Komitmen Organisasional Dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 7(1), 5930-5954.
- Putra, I. S., & Rahyuda, A. G. (2016). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Perceived Organizational Support (Pos) Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 5(2).
- Risnawan, W. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Dinas Cipta Karya, Kebersihan Dan Tata Ruang Kabupaten Ciamis. *DINAMIKA: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Niaga*, 5(1), 83-92.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2012). *Management* (11th Ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Perilaku Organisasi – Organizational Behavior* (12th Ed.). (D. Angelica, R. Cahyani, & A. Rosyid, Trans.) Jakarta: Erlangga.
- Sani, A., Abdul Rahman, T. K., Subiyakto, A., & Wiliani, N. (2019). Combining Statistical and Interpretative Analyses for Testing Readiness and IT Adoption Questionnaire. *Proceedings of the 1st Seminar and Workshop on Research Design, for Education, Social Science, Arts, and Humanities*. Surakarta: European Alliance for Innovation.
- Sani, A., Pusparini, N. N., Rizal, R., Khristiana, Y., Zailani, A. U., & Husain, T. (2020). E-Business Adoption Models in Organizational Contexts on The TAM Extended Model: A Preliminary Assessment. *8th International Conference on Cyber and IT Service Management (CITSM 2020)*. Pangkalpinang: UIN Syarif Hidayatullah.
- Sani, A., Wiliani, N., & Husain, T. (2019). Spreadsheet Usability Testing in Nielsen's Model among Users of ITSMEs to Improve Company Performance. *European Journal of Scientific Exploration*, 2(6), 1-9.
- Sani, A., Wiliani, N., Budiyantra, A., & Pusparini, N. N. (2020). Pengembangan Model Adopsi Teknologi Informasi terhadap Model Penerimaan Teknologi diantara UMKM. *JITK (Jurnal Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi Komputer)*, 5(2), 151-158.

- Saragih, H., & Husain, T. (2012). Pengaruh Fitur-Fitur Blog terhadap Continuance Intention to Visit Blogs pada Toko Online Multiply. *Journal of Computer Information*, 1(1), 5-18.
- Sedarmayanti. (2018). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sinungan, M. (2018). *Produktivitas apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Evaluasi: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Supranto, J., & Limakrisna, N. (2019). *Petunjuk Praktis Penelitian Ilmiah untuk Menyusun Skripsi, Tesis dan Disertasi* (5th Ed.). Bogor: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Uddin, M., Luva, R., & Hossain, S. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63-77.