

## **PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN RETENSI KARYAWAN**

**Shierli Wijaya**  
Universitas Pradita  
shierli.wijaya@pradita.ac.id

### **ABSTRACT**

*The study of organizational culture is interesting because it deals with the uniqueness, the characteristics that distinguish one organization from another. Organizational culture is a system of shared meaning held by members that distinguishes an organization from other organizations. This system of shared meaning is a set of key characteristics that organizations uphold. Organizational culture is created by the "founder" i.e. people who have already been in the organization, where the culture becomes a tradition, an inherent habit, which is embraced by members of the organization. Culture relates to something of positive value, which is unique which is the character of an organization. As well as the pattern of leadership, administrative neatness, discipline, reward system, authority system, and many more cultures adopted by the organization. Therefore, organizational culture should make a positive contribution to organizational development, especially in increasing employee retention in an organization as well as individuals and teams within the organization*

**Keywords:** *Organizational Culture, Employee Retention*

### **ABSTRAK**

Kajian tentang budaya organisasi merupakan hal yang menarik karena berkenaan dengan keunikan-keunikan, karakter-karakter yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Budaya organisasi diciptakan oleh "pendirinya" yakni orang yang sudah terlebih dahulu berada dalam organisasi, di mana budaya tersebut menjadi tradisi, kebiasaan yang melekat, yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya berkenaan dengan sesuatu yang bernilai positif, yang bersifat unik yang merupakan karakter suatu organisasi. Seperti halnya pola kepemimpinan, kerapian administrasi, kedisiplinan, sistem penghargaan, sistem wewenang, dan masih banyak lagi budaya yang dianut organisasi. Karenanya budaya organisasi selayaknya memberikan kontribusi yang positif dalam pengembangan organisasi terutama dalam meningkatkan retensi karyawan suatu organisasi maupun individu dan tim dalam organisasi

**Kata Kunci :** Budaya Organisasi, Retensi Karyawan

## **PENDAHULUAN**

Dengan adanya kemajuan yang pesat di berbagai bidang seperti bidang industri, teknologi, perdagangan, dan pendidikan maka perusahaan atau organisasi harus terus berkembang agar dapat bertahan dalam persaingan. Perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing yang sulit ditiru oleh perusahaan lain, salah satunya dengan sumber daya manusia yang dimiliki. Retensi karyawan merupakan pondasi yang penting bagi keberlangsungan suatu usaha atau organisasi, karena dengan adanya karyawan yang loyal di sebuah perusahaan maka tujuan perusahaan tersebut dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Usaha untuk mempertahankan ‘karyawan terbaik’ seringkali menjadi masalah utama, karena para pemimpin perusahaan belum menemukan cara yang tepat dalam membuat program untuk membangun budaya retensi dalam tim atau divisi yang dipimpinnya. Ditambah lagi jika sebuah perusahaan hanya memiliki sedikit karyawan yang berkompeten dalam pekerjaannya maka mempertahankan karyawan terbaik merupakan strategi yang penting untuk dilakukan. Salah satu faktor yang menentukan retensi karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi perusahaan adalah suatu kumpulan sifat, value atau nilai, karakteristik dan kebiasaan yang nantinya akan menjadi informasi bagi semua individu di dalamnya tentang bagaimana mereka harus menjalankan aktivitas sehari-harinya di dalam organisasi tersebut. Dengan adanya budaya organisasi dalam sebuah perusahaan maka akan menciptakan suatu identitas atau “kepribadian” bagi perusahaan. Karena itu pihak pimpinan dan manajemen perusahaan perlu mengetahui bahwa budaya organisasi sebaiknya dibentuk sejak awal karena sangat mempengaruhi retensi karyawan. Pada kenyataannya seringkali budaya organisasi tidak tersampaikan dengan baik kepada karyawan sehingga menciptakan budaya yang lemah dan karyawan tidak merasa ada keterikatan dengan tempat mereka bekerja. Baik buruknya budaya organisasi perusahaan akan mempengaruhi operasional rekrutmen dan persentase retensi karyawan di dalam perusahaan atau organisasi. Akhirnya tingkat retensi karyawan menjadi rendah dan banyak karyawan yang mengundurkan diri. Berdasarkan uraian tersebut maka penulis ingin mengetahui lebih jauh tentang bagaimana proses pembentukan budaya organisasi yang baik dan sesuai dengan rencana strategis agar nantinya

dapat membantu meningkatkan retensi karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal

## **TELAAH LITERATUR**

### Budaya Organisasi

Menurut (Sedarmayanti, 2009) pada dasarnya, pengertian budaya organisasi adalah suatu karakteristik yang terdapat dalam suatu kelompok dan digunakan sebagai petunjuk mereka dalam berperilaku serta membedakannya dengan kelompok lain. Sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu norma dan nilai-nilai perilaku yang harus dipahami dan dipatuhi oleh kelompok orang yang menganutnya. Budaya organisasi biasanya melibatkan seluruh pengalaman, ekspektasi, dan seluruh nilai di dalamnya. Kemudian budaya organisasi ini akan direfleksikan melalui kegiatan mereka sehari-hari, misalnya dimulai dari interaksinya dengan orang lain, bagaimana caranya bekerja dan ekspektasi yang ingin dicapai di masa depan. Menurut (Stephen, 2015) Budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh setiap anggota dan menjadi hal yang membedakan sebuah organisasi tertentu dengan organisasi yang lain. Sedangkan Menurut (Veithzal & Mulyadi, 2012) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

### Peranan Budaya Organisasi

Menurut pendapat (Sudaryono, 2017) pengertian budaya organisasi adalah tata nilai yang telah disepakati dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang sifatnya dinamis dan mampu untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Beberapa peran penting lainnya yang harus kita pahami dari Budaya organisasi antara lain:

1. Meningkatkan rasa kepemilikan

Budaya organisasi sebagai identitas yang akan meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas bagi seluruh anggota. Rasa kepemilikan berarti adanya penerimaan sebagai anggota atau bagian dari sesuatu. Misalnya,

suatu organisasi sangat menekankan budaya tepat waktu. Maka, anggotanya akan memiliki identitas bahwa mereka adalah kumpulan orang-orang yang tepat waktu dalam bekerja.

2. Mengontrol perilaku

budaya organisasi juga berfungsi sebagai mekanisme dalam mengontrol perilaku bagi setiap anggota, baik di dalam maupun di luar lingkungan organisasi. Perilaku adalah serangkaian tindakan yang dibuat oleh individu dalam hubungannya dengan diri sendiri atau lingkungannya.

3. Mendorong kinerja anggota

Budaya organisasi membantu untuk mendorong seluruh anggota organisasi atau karyawan perusahaan agar meningkatkan performa kerja, baik itu untuk jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga budaya organisasi akan mendorong para anggota agar lebih memprioritaskan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi.

4. Meningkatkan kekuatan organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi untuk meningkatkan kekuatan nilai suatu organisasi. Maksudnya adalah meningkatkan kualitas suatu organisasi melalui nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam budaya organisasi tersebut. Karena itu, budaya organisasi juga memberikan perbedaan dengan organisasi lainnya dan memberikan standar mengenai tutur kata dan tingkah laku para anggotanya.

5. Membantu organisasi memahami lingkungan dan menentukan cara menanggapi.

Seseorang yang ingin bergabung dalam suatu organisasi dan ingin berprestasi tinggi dan mendapatkan promosi, sangat dipengaruhi oleh kecocokan individu terhadap organisasi tersebut. Artinya apakah sikap dan perilaku karyawan sesuai dengan budaya organisasi itu. Tingkat kesesuaian ini akan menentukan karir mereka di masa depan.

### Karakteristik Budaya Organisasi

Untuk menciptakan serta menumbuhkan sebuah budaya organisasi tidak hanya berpedoman pada kenyamanan anggota saja. Ada banyak faktor lainnya yang harus

diperhatikan, perlu pemikiran yang matang untuk dapat menciptakan, menumbuhkan, dan mengembangkan budaya yang nantinya akan berdampak baik bagi perusahaan. Menurut (Judge, 2013) ada tujuh karakteristik primer suatu budaya organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko. Sejauh mana karyawan di dorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko, bereksperimen, dan tidak merasa terhambat oleh aturan dan praktek formal.
2. Perhatian pada hal-hal detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menaruh perhatian pada hal-hal detail, dimana pekerjaan menunjukkan ketepatan, dan juga melakukan analisis.
3. Orientasi Hasil. Ini berarti memiliki perhatian dan harapan yang tinggi untuk hasil, pencapaian, dan juga tindakan. Selain itu juga mempertahankan komitmen pribadi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas, bisa diandalkan, bertanggung jawab.
4. Orientasi terhadap Orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi, memberikan fokus terbesarnya pada anggota atau karyawan Karena anggota organisasi atau karyawan perusahaan tersebut dianggap sebagai aset terbesarnya.
5. Orientasi Tim. Sejauh mana kegiatan kerja dalam organisasi difokuskan pada tim dibandingkan pada individu-individu. Pemimpin memprioritaskan kegiatan kerja dalam organisasi berdasarkan tim, bukan pada individu. Sehingga Pemimpin tersebut bisa memberikan dukungan berupa komunikasi yang jelas, sikap ramah, motivasi dan bimbingan kepada semua anggota organisasi.
6. Agresivitas. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif. Agresivitas dapat diartikan perilaku menyerang orang lain atau memusuhi orang lain dengan bentuk pernyataan tegas, pemaksaan diri dan dominasi kekuasaan. Dalam budaya organisasi, agresivitas adalah suatu kondisi di mana setiap anggotanya cenderung lebih kompetitif dan berani dalam bertindak. Karakteristik budaya organisasi ini juga bisa diartikan sebagai adanya toleransi terhadap konflik.

7. Stabilitas. Sejauh mana kemampuan yang dimiliki suatu organisasi, populasi, atau komunitas untuk menghidupi dirinya sendiri atau meredam sejumlah gangguan ataupun tekanan dari luar. Budaya organisasi harus memiliki karakteristik yang stabil.

#### Retensi Karyawan

Menurut (Mathis & Jackson, 2009) mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, terlebih lagi karyawan terbaik merupakan tantangan yang dihadapi oleh semua perusahaan atau organisasi. Retensi karyawan adalah fenomena di mana karyawan memilih untuk bertahan dengan perusahaan mereka saat ini dan tidak secara aktif mencari prospek pekerjaan lain. Di dalam setiap perusahaan terdapat karyawan dengan perilaku yang sangat beragam, namun karyawan adalah aset yang paling berharga untuk setiap perusahaan maupun organisasi. Pengertian retensi karyawan menurut (Susilo, 2013) adalah sebuah usaha dalam mempertahankan karyawan yang potensial untuk tetap setia terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Setiap perusahaan pasti menginginkan setiap karyawannya dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama. Hal ini disebabkan karena perusahaan sudah melakukan investasi uang maupun waktu di dalam proses rekrutmen karyawan. Mengganti karyawan lama dengan yang baru akan meningkatkan biaya operasional karena menciptakan biaya training karyawan baru. Aktivitas suatu perusahaan berhubungan erat dengan sumber daya manusianya. Kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik apabila perusahaan tersebut mampu mengelola dan memanfaatkan sumber tenaga kerjanya dengan optimal. Salah satu upaya yang ditempuh oleh perusahaan dalam mempertahankan karyawannya adalah dengan cara meningkatkan kepuasan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Dengan menciptakan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan, maka mereka akan dapat bekerja sama dengan baik antar rekan sekerja, terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan dan lebih bertanggung jawab. Apabila karyawan melihat perusahaan dimana dia bekerja itu berkembang dengan pesat, maka mereka akan termotivasi untuk tidak pindah kerja karena dengan berkembangnya perusahaan maka masa depan mereka akan lebih terjamin. Namun hal tersebut juga belum menjamin sepenuhnya bahwa karyawan memiliki motivasi untuk bekerja

dengan baik tanpa adanya kepuasan kerja. Atau dengan kata lain tanpa adanya kepuasan kerja maka motivasi juga tidak akan berkembang. Menurut (Robert & Jackson, 2012) faktor-faktor yang menentukan retensi karyawan dapat meliputi:

1. Komponen organisasional. Beberapa komponen organisasional seperti manajemen organisasi dan keamanan kerja akan mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan. Organisasi yang memiliki nilai budaya yang positif dan berbeda akan mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah.
2. Peluang karir organisasi. Hasil survey terhadap karyawan di hampir semua jenis pekerjaan menemukan bahwa dengan adanya pengembangan karir individu maka akan mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan.
3. Penghargaan dan pengakuan terhadap karyawan. Penghargaan kompetitif yang diterima oleh karyawan dapat berupa gaji, insentif, penghargaan berdasarkan kinerja, tunjangan, bonus, dan pengakuan terhadap karyawan.
4. Rancangan tugas dan pekerjaan. Faktor paling mendasar yang dapat menentukan retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Angka perputaran karyawan yang tinggi dalam beberapa bulan lamanya di pekerjaan sering dikaitkan dengan usaha penyaringan atau seleksi karyawan yang kurang memadai. Rancangan tugas dan pekerjaan yang baik harus memperhatikan unsur tanggung jawab dan otonomi kerja, kondisi lingkungan kerja yang baik, fleksibilitas, serta keseimbangan kerja atau kehidupan karyawan.
5. Hubungan antar karyawan. Pola hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi atau perusahaan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi retensi karyawan. Apabila karyawan mendapat perlakuan yang adil, mendapat dukungan dari supervisor atau manajemen, dan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerjanya maka akan mempengaruhi retensi karyawan.

Menurut Heathfield dalam (Arief & Suwanto, 2020) ada beberapa cara yang bisa dilakukan oleh perusahaan atau organisasi agar karyawan terbaiknya tidak keluar dari perusahaan, yaitu :

1. Memastikan agar karyawan tahu apa yang diharapkan oleh perusahaan. Setiap karyawan memiliki tugas dan fungsinya masing-masing yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Oleh karena itu sangat penting membuat kerangka kerja dengan jelas agar karyawan dapat memahami keberadaan mereka.
2. Memberikan manajemen atau pengawasan yang berkualitas. Salah satu penyebab karyawan terbaik keluar dari perusahaan karena tidak memiliki pemimpin yang berkualitas dan juga mendukung karyawan. Bisa juga terjadi karena karyawan kurang kejelasan tentang harapan mereka di dalam pekerjaan, kurang kejelasan tentang potensi penghasilan, kurangnya umpan balik tentang kinerja mereka, atau gagal dalam menyiapkan kerangka kerja yang baik.
3. Ada tempat bagi karyawan untuk mengungkapkan pikiran secara bebas. Dalam bekerja setiap karyawan pasti memiliki keinginan untuk bisa mengungkapkan ide atau pendapat mereka secara nyaman, bisa memberikan umpan balik, memberikan kritik dan saran bagi perusahaan jika diperlukan, dan juga berkomitmen untuk perbaikan terus menerus.
4. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan bakat dan keterampilan mereka. Setiap karyawan tentu memiliki bakat dan kemampuan yang berbeda-beda bidangnya, bisa saja diluar dari pekerjaan yang dilakukan. Jika perusahaan memberikan kesempatan untuk karyawan maka mereka akan merasa dihargai dan dengan senang hati tetap berada dalam perusahaan.
5. Memberikan persepsi tentang keadilan dan perlakuan yang adil. Dalam hal ini misalnya berhubungan dengan pemberian gaji yang adil dan layak bagi karyawan, perlakuan yang adil dari pimpinan terhadap karyawan, serta peraturan atau kebijakan perusahaan yang mendukung setiap karyawan dan diterapkan secara adil.



6. Memberikan peralatan kerja yang dibutuhkan, waktu, dan juga pelatihan. Bila seorang karyawan mengalami kegagalan dalam pekerjaannya, perusahaan perlu tahu kendala apa yang dialaminya, apakah sistem kerjanya sudah sesuai, dan sarana kerja apa saja yang diperlukan oleh karyawan tersebut agar pekerjaannya dapat terlaksana dengan baik. Selain itu perusahaan juga perlu memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan yang dibutuhkan agar hasil kerjanya semakin efektif dan maksimal.

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan adalah metode studi literatur. Studi Literatur adalah mencari referensi teori yang relevan dengan kasus atau permasalahan yang ditemukan. Tidak semua tulisan hasil penelitian dapat dijadikan acuan. Referensi yang dapat dicari untuk pengumpulan data berasal dari buku, jurnal, artikel laporan penelitian dan media *online* sesuai dengan keterkaitan permasalahan yang dibahas

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Budaya organisasi adalah kunci dari setiap inovasi dan juga kreativitas yang dikembangkan oleh setiap karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin organisasi tidak boleh mengabaikannya dan segera menentukan budaya seperti apa yang sedang berjalan dan ingin dibawa ke arah mana budaya ini agar menyesuaikan dengan visi misi dari perusahaan. Jika budaya organisasi sudah terbentuk dengan baik dan karyawan bisa memahami serta menjalankannya maka tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi dan juga retensi karyawan akan sangat tinggi. Tidak ada standar tertentu yang mengatur budaya organisasi perusahaan menjadi yang paling sempurna dibandingkan perusahaan lainnya. Cocok atau tidaknya budaya organisasi adalah menyesuaikan dengan jenis usaha yang sedang dijalankan. Menurut beberapa penelitian sudah dijelaskan bahwa salah satu alasan mengapa karyawan mengundurkan diri adalah karena manajemen yang buruk dan juga budaya organisasi yang tidak sesuai dengan karyawan tersebut. Oleh karena itu ada beberapa kriteria budaya organisasi yang mungkin bisa diterapkan di perusahaan saat ini, misalnya :

1. Berani mengambil resiko
2. Perhatian yang lebih pada berbagai hal secara detail
3. Bekerja sesuai waktu yang ditentukan
4. Berorientasi pada hasil
5. memperhatikan sumber daya manusianya
6. bekerja secara tim
7. Budaya yang kompetitif antar karyawan
8. Tepat waktu
9. Mengedepankan kepentingan bersama
10. Mendukung inovasi, teknologi dan kreativitas semua karyawan

Budaya organisasi akan memiliki keuntungan tersendiri apabila diimplementasikan dengan baik dalam suatu perusahaan. Adapun manfaat yang bisa didapatkan dari penerapan budaya organisasi antara lain:

1. Mendefinisikan identitas secara internal dan eksternal organisasi
2. Budaya organisasi adalah tentang bagaimana menjalankan nilai inti organisasi
3. Mempertahankan orang-orang terbaik dalam perusahaan (tingkat retensi yang tinggi)
4. Budaya mengubah organisasi menjadi sebuah tim yang dapat mendukung organisasi
5. Menentukan seberapa baik sebuah perusahaan dalam melaksanakan setiap kinerjanya dan juga memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Umumnya Karyawan yang tidak terlibat dengan perusahaan memiliki kemungkinan lebih besar untuk meninggalkan perusahaan mereka demi budaya organisasi yang lebih baik. Oleh karena itu kita perlu membahas bagaimana cara membangun budaya perusahaan yang baik dan positif agar dapat menciptakan tingkat retensi karyawan yang tinggi dalam sebuah perusahaan. Ada beberapa metode yang bisa kita terapkan, antara lain:

1. Menentukan nilai perusahaan sejak awal

Suatu perusahaan atau organisasi perlu menentukan nilai dasar seperti apa yang ingin digunakan dalam membangun budaya organisasi. Hal ini sangat

penting untuk diperhatikan karena dengan adanya penentuan nilai perusahaan sejak awal maka perusahaan dan seluruh karyawan yang ada akan mengetahui arah dan tujuan yang ingin mereka capai bersama.

2. Kembangkan budaya organisasi yang kuat

Budaya organisasi yang kuat adalah budaya organisasi yang dimana karyawan bisa menyesuaikan diri, menghormati kebijakan organisasi, dan mematuhi semua peraturan organisasi dengan sukarela. Setiap anggota akan sangat menikmati pekerjaannya dan menganggap setiap pekerjaannya sebagai pengalaman baru dalam budaya organisasi yang kuat. Karyawan akan menerima peran dan tanggung jawab di sebuah organisasi atau perusahaan dengan sepenuh hati. Jika demikian maka akan terbentuk retensi karyawan yang akan menguntungkan bagi pihak karyawan maupun perusahaan. Sebaliknya jika budaya organisasi tersebut lemah maka karyawan bekerja hanya karena rasa takut kepada peraturan atau pimpinan perusahaan. Pekerjaan dianggap hanya sebagai alat untuk mencari uang tetapi karyawan tidak merasa ada keterlibatan yang kuat dengan perusahaan.

3. Merekrut orang-orang yang tepat dalam perusahaan

Peranan departemen SDM dalam perusahaan sangatlah penting karena melalui merekalah perusahaan dapat memilih dan mempekerjakan orang yang tepat dan sesuai dengan budaya perusahaan. Karyawan yang terpilih dalam suatu perusahaan bukan hanya sekedar karyawan yang memiliki keterampilan dan pengalaman kerja saja, tetapi lebih kepada karyawan yang dapat beradaptasi dan menghargai budaya serta nilai perusahaan yang ada.

4. Membangun kesadaran kerja sebagai tim

Dalam membangun budaya perusahaan yang baik maka perlu dibentuk dalam diri setiap karyawan bahwa mereka bekerja sebagai satu tim dengan karyawan lainnya. Hal ini penting dilakukan agar karyawan tidak merasa egois dan mementingkan diri sendiri dalam bekerja, tetapi saling menghargai dan bisa bekerja sama sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sepenuhnya. Selain itu penting untuk memulai perilaku positif di lingkungan kerja seperti keramahan, menunjukkan rasa terima kasih, dan

komunikasi yang terbuka sebagai dasar untuk membangun hubungan antar karyawan.

5. Menjadi pemimpin yang mau mendengar

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi atau perusahaan salah satunya terletak di tangan para pemimpin. Untuk dapat membentuk budaya organisasi yang baik maka pemimpin perlu mendengar pendapat dari karyawannya dan mau menerima saran yang diperlukan bagi kemajuan organisasi. Karyawan yang berani menyalurkan aspirasi dan ide baru bagi perusahaan akan merasa sangat dihargai dan mendorong karyawan tersebut untuk setia dan tumbuh bersama dalam organisasi.

### Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Budaya

Organisasi tidak muncul begitu saja. Sekali ditegakkan, jarang budaya itu akan berangsur padam. Kebiasaan, tradisi dan cara umum melakukan segala sesuatu sebagian besar disebabkan oleh apa yang dilakukan sebelumnya dan tingkat keberhasilan yang telah diperoleh dengan usaha keras tersebut. Ini yang membimbing ke sumber paling akhir dari budaya organisasi yaitu : pendirinya. Para pendiri ini secara tradisional mempunyai dampak utama pada budaya dini organisasi tersebut. Mereka mempunyai visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu. Mereka tidak dikendalainya oleh kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Sekali suatu budaya itu terbentuk, praktek-praktek dalam organisasi bertindak untuk mempertahankannya dengan memberikan kepada para anggotanya seperangkat pengalaman yang serupa. Menurut (Robbins, 1996) mengatakan ada 3 (tiga) kekuatan yang memainkan peranan dalam mempertahankan suatu budaya organisasi, yaitu :

1. Proses seleksi untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi.
2. Tindakan manajemen puncak melalui apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, manajemen puncak menegakkan norma-norma yang akan merembes ke bawah sepanjang organisasi.

3. Sosialisasi yaitu proses yang mengadaptasikan anggota organisasi pada budaya organisasi itu. Karena mereka tidak kenal dengan budaya organisasi, karyawan baru agakpotensial mengganggu keyakinan dan kebiasaan yang ada. Inilah saat organisasi berupaya membenyuk orang luar menjadi seorang karyawan/pegawai dalam kedudukan yang baik. Pentingnya membangun budaya organisasi terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi terdiri dari karakteristik yang relatif stabil. Budaya itu dikembangkan dari tahun ke tahun dan berakar pada nilai yang kuat diyakini pegawai sehingga mendapatkan komitmen yang tinggi. Selanjutnya, ada sejumlah kekuatan terus bekerja mempertahankan budaya tersebut. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan. Terdapat pula pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian tujuan. Pendaatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang. Hal ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar. Budaya organisasi sangat mempengaruhi kinerja dimana dalam suatu organisasi para karyawan membentuk persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi atas resiko, tekanan pada tim, dan dukungan. Sebenarnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan para anggotanya, dengan dampak yang lebih besar pada penguatan budaya

## **SIMPULAN**

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma-norma tidak tertulis yang dianut oleh suatu organisasi dengan keunikan-keunikan, karakteristik tersendiri yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama

ini, bila diamati dengan seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai dan dipertahankan oleh organisasi itu. Budaya disuatu organisasi ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota organisasi yang dapat diamati, adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota serta adanya ketentuan dan aturan main tertentu yang mengikat seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi, yaitu terjadi interaksi yang saling mempengaruhi antara individu dengan lingkungannya baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial. Lingkungan ini akan dipersepsikan dan dirasakan oleh individu tersebut sehingga menimbulkan kesan dan perasaan tertentu. Kebiasaan, tradisi, dan cara umum dalam melakukan segala sesuatu yang ada di sebuah organisasi saat ini merupakan hasil atau akibat dari yang telah dilakukan sebelumnya. Hal ini mengarah pada sumber tertinggi budaya sebuah organisasi yaitu para pendirinya. Untuk itu, perlu adanya sebuah pernyataan yang merupakan manifestasi dari budaya perusahaan yang mengungkapkan secara garis besar dalam pengertian spesifik mengenai tujuan perusahaan dan cara yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian, pola perilaku, sikap, dan nilai yang ingin ditegakkan, dapat dilihat dan dirasakan oleh siapapun dalam organisasi atau perusahaan itu. Suasana tersebut bukan saja sekedar untuk membedakan organisasi atau perusahaan itu dengan organisasi atau perusahaan lainnya, melainkan juga merupakan hal sangat esensial bagi pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan itu sendiri. Dari berbagai penelitian yang dilakukan sudah semakin jelas bahwa budaya perusahaan memiliki peranan penting dalam meningkatkan retensi karyawan sehingga mengarahkan perusahaan kepada keberhasilan

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Arief, S., & Suwanto. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Yogyakarta: ANDI.
- Judge, R. &. (2013). *Organizational Behavior Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Mathis, & Jackson. (2009). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins. (1996). *Perilaku Organisasi Edisi ke 7 Jilid II*. Jakarta: Prehallindo.

- Robert, M., & Jackson, J. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Stephen, R. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sudaryono. (2017). *Pengantar Manajemen: Teori dan Kasus*. Yogyakarta: : CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Susilo. (2013). Pengaruh Retensi Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja. *Jurnal Studia Akuntansi dan Bisnis Vol 1 No.3*.
- Veithzal, R., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.