

## ANALISIS BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DI LINGKUP UMKM WILAYAH TAMANSARI, KOTA TASIKMALAYA

Heru Kurniawan<sup>1</sup>, Moh. Ikhsan Kurnia<sup>2</sup>, A.Latif Nugraha<sup>3</sup>, Alya Fauziah Maulida<sup>4</sup>  
Universitas BTH, Kota Tasikmalaya<sup>1,2,3,4</sup>  
Email: herukurniawan@universitas-bth.ac.id<sup>1</sup>, mohikhsankurnia@universitas-bth.ac.id<sup>2</sup>,  
Abdullatif543@gmail.com<sup>3</sup>, fauziahalya13@gmail.com<sup>4</sup>

---

### ARTICLE INFO

Article history:

*Received* 27 January 2024

*Received in revised form* 15 February 2024

*Accepted* 21 March 2024

*Available online* 31 Mei 2024

---

### ABSTRACT

Organizational culture is a system of values, norms and beliefs held by a group of people in an organization that differentiates it from other organizations. This definition can also be seen as a pattern of basic assumptions discovered or developed by a group of people as they interact with each other. Organizational culture can also be interpreted as the characteristics or guidelines implemented by each member of an organization or company. Micro, Small, and Medium Enterprises (UMKM) are independent productive business units, carried out by individuals or business entities in all economic sectors which greatly assist the process of recovery or improvement of the Indonesian economy. Therefore, play a very important role in the rate of economic growth in Indonesia. The title of this research is "Organizational Culture Analysis of Employee Performance in the Umkm Scope of Tamansari Region, Tasikmalaya City".

**Keywords:** *UMKM, Organizational Culture, Employee Performance*

---

### Abstrak

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi yang membedakannya dari organisasi lain. Definisi ini juga dapat dilihat sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka berinteraksi satu sama lain. Budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai karakteristik atau pedoman yang diterapkan oleh setiap anggota organisasi atau perusahaan. Usaha Mikro, Kecil, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan unit usaha produktif yang berdirisendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha disemua sektor ekonomi yang sangat membantu proses pemulihan atau perbaikan ekonomi Indonesia. Oleh karena itu UMKM sangat berperan dalam laju pertumbuhan ekonomi di Negara Indonesia. Judul dari penelitian ini adalah "Analisis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkup UMKM Wilayah Kecamatan Tamansari, Kota Tasikmalaya"

**Kata kunci:** *UMKM, Budaya Organisasi, Kinerja*

## 1. PENDAHULUAN

Budaya organisasi sangat berperan dalam suatu organisasi, maju mundurnya suatu organisasi dipengaruhi juga oleh budaya yang ada. Mengingat pentingnya peranan budaya organisasi tersebut maka penulis melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Lingkup UMKM Wilayah Kecamatan Tamansari, Kota Tasikmalaya**”

Budaya organisasi yang kuat akan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap anggota organisasi dalam hal pemahaman yang jelas dan lugas tentang suatu persoalan yang diselesaikan. Budaya memiliki pengaruh yang berarti pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Banyak bukti yang menggambarkan bahwa suksesnya suatu organisasi disebabkan karena budayanya yang begitu kuat yang membuat organisasi itu lebih percaya diri dan akhirnya menjadi lebih efektif. Era globalisasi yang sangat sarat dengan perubahan, perubahan mana sering begitu cepat dan sangat sulit diprediksi namun sangat besar dampaknya bagi masa depan organisasi, kehadiran budaya organisasi yang fleksibel menjadi semakin relevan. Strategi dalam mengantisipasi perubahan yang akan dilakukan oleh suatu organisasi juga perlu mempertimbangkan aspek budaya yang telah ada selama ini, apakah strategi yang didesain tersebut cocok dengan nilai-nilai yang ada, atau justru nilai-nilai yang ada justru itu menjadi kontra produktif bagi organisasi dalam perjalanannya ke depan. Para manajer terutama yang berada pada level puncak mesti sadar betapa pentingnya memahami budaya organisasinya karena pengaruhnya yang begitu besar terhadap perilaku anggota. Budaya organisasi juga dapat dipakai sebagai konsep dalam menyusun strategi perubahan atau pengembangan organisasi yang dipimpinya.

## 2. LANDASAN TEORI

### Teori Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dijadikan identitas pembeda dari satu organisasi dengan organisasi lainnya sesuai dengan cirikhas yang dimilikinya. Budaya organisasi adalah nilai dasar organisasi berupa keyakinan, norma-norma dan cara belajar orang-orang di dalam organisasi yang merupakan perekat dan ciri khas organisasi yang bisa membedakan dengan organisasilainnya (*Triatna, 2015*). Sedangkan definisi budaya organisasi menurut *Kreitner & Kinicki (2014)* adalah membagi nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan yang mendasari identitas perusahaan.

Menurut *Kotter dan Heskett* yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah “keseluruhan dari kepercayaan, norma, sikap, dan praktik-praktik yang melekat pada suatu organisasi dan yang membedakannya dari organisasi lain”. Sedangkan menurut *Peters dan Waterman* budaya organisasi adalah “keseluruhan dari nilai-nilai, tradisi, dan keyakinan yang menentukan bagaimana organisasi tersebut bekerja dan mencapai tujuannya”.

Ada beberapa teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya:

- a. Teori Sistem Budaya Organisasi (Edgar Schein)  
Budaya organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari tiga tingkatan, yaitu tingkat simbol, tingkat perilaku, dan tingkat keyakinan. Tingkat simbol meliputi simbol-simbol yang digunakan oleh organisasi, tingkat perilaku meliputi cara-cara organisasi dalam menyelesaikan masalah, dan tingkat keyakinan meliputi keyakinan yang diyakini oleh anggota organisasi.
- b. Teori Budaya Organisasi yang Berorientasi Pada Hasil (Denison)  
Budaya organisasi dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu budaya organisasi yang berorientasi pada hasil dan budaya organisasi yang berorientasi pada proses. Budaya organisasi yang berorientasi pada hasil lebih menitikberatkan pada hasil yang diharapkan, sedangkan budaya organisasi yang berorientasi pada proses lebih menitikberatkan pada proses yang dilalui untuk mencapai hasil.
- c. Teori Budaya Organisasi yang Berorientasi Pada Adaptasi (Kotter dan Heskett)  
Budaya organisasi dapat diklasifikasikan menjadi tiga jenis, yaitu budaya organisasi yang berorientasi pada adaptasi, budaya organisasi yang berorientasi pada konsistensi, dan budaya organisasi yang berorientasi pada kekuatan. Budaya organisasi yang berorientasi pada adaptasi lebih mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan, sedangkan budaya organisasi yang berorientasi pada konsistensi lebih menitikberatkan pada kestabilan, dan budaya organisasi yang berorientasi pada kekuatan lebih menitikberatkan pada kekuatan.
- d. Teori Budaya Organisasi yang Berorientasi Pada Nilai-Nilai (Peters dan Waterman)  
Budaya organisasi yang sehat adalah budaya organisasi yang didukung oleh nilai-nilai yang kuat,

- seperti integritas, profesionalisme, dan komitmen.
- e. Teori Budaya Organisasi yang Berorientasi Pada Keyakinan (Deal dan Kennedy)  
Budaya organisasi yang sehat adalah budaya organisasi yang didukung oleh keyakinan yang kuat dari anggota organisasi, seperti keyakinan dalam visi dan misi organisasi, keyakinan dalam tujuan organisasi, dan keyakinan dalam nilai-nilai yang diyakini oleh organisasi. Teori ini menekankan bahwa keyakinan yang kuat dari anggota organisasi akan membuat mereka lebih berdedikasi dan lebih mampu mencapai tujuan organisasi.

### **Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi sangat penting bagi kesuksesan suatu organisasi. Beberapa fungsi utama dari budaya organisasi adalah:

- a. memberikan identitas  
Budaya organisasi memberikan identitas yang unik pada suatu organisasi, yang membedakannya dari organisasi lain. Ini membuat anggota organisasi merasa termasuk dalam suatu kelompok yang khusus.
- b. menciptakan kesatuan  
Budaya organisasi menciptakan kesatuan dalam suatu organisasi dengan menyediakan norma-norma yang diterima oleh seluruh anggota organisasi, yang membuat mereka bekerja sama dengan baik.
- c. memfasilitasi komunikasi  
Budaya organisasi memfasilitasi komunikasi dengan menyediakan bahasa dan simbol yang digunakan oleh anggota organisasi. Ini membuat anggota organisasi dapat berkomunikasi dengan baik dan memahami satu sama lain.
- d. menyediakan dukungan  
Budaya organisasi menyediakan dukungan bagi anggota organisasi dengan menyediakan norma-norma yang diterima oleh seluruh anggota organisasi, yang membuat mereka merasa aman dan nyaman.
- e. memfasilitasi pengambilan keputusan  
Budaya organisasi memfasilitasi pengambilan keputusan dengan menyediakan norma-norma yang diterima oleh seluruh anggota organisasi, yang membuat mereka dapat bekerja sama dengan baik dalam pengambilan keputusan.
- f. menyediakan stabilitas  
Budaya organisasi menyediakan stabilitas dalam suatu organisasi dengan menyediakan norma-norma yang diterima oleh seluruh anggota organisasi, yang membuat mereka dapat bekerja sama dengan baik dan mencapai tujuan organisasi.
- g. membantu dalam adaptasi dan perubahan  
Budaya organisasi membantu dalam adaptasi dan perubahan dengan memberikan cara-cara yang diterima oleh anggota organisasi untuk mengatasi perubahan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan baru.

### **Jenis-jenis Budaya Organisasi**

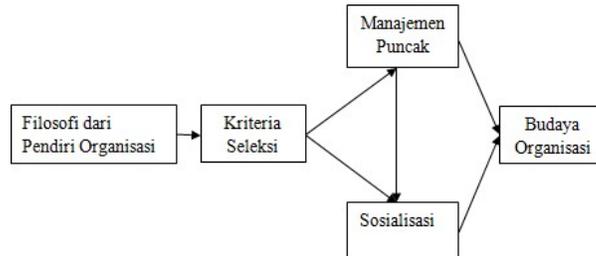
Ada beberapa jenis budaya organisasi yang dikenal dalam literatur, diantaranya:

- a. Budaya Organisasi yang Konservatif  
Budaya organisasi yang konservatif menitikberatkan pada kestabilan, kontinuitas, dan pemeliharaan status quo. Anggota organisasi yang berada di bawah budaya ini cenderung untuk mempertahankan kebiasaan dan tradisi yang sudah ada.
- b. Budaya Organisasi yang Liberal  
Budaya organisasi yang liberal lebih mementingkan perubahan, inovasi, dan fleksibilitas. Anggota organisasi yang berada di bawah budaya ini cenderung untuk mencari cara-cara baru untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan.
- c. Budaya Organisasi yang Kompetitif  
Budaya organisasi yang kompetitif menitikberatkan pada prestasi, kinerja, dan kompetisi. Anggota organisasi yang berada di bawah budaya ini cenderung untuk berfokus pada pencapaian target dan mencapai posisi teratas dalam kompetisi dengan organisasi lain. Mereka cenderung memiliki semangat yang tinggi, ambisius, dan berfokus pada hasil.
- d. Budaya Organisasi yang Kolaboratif  
Budaya organisasi yang kolaboratif menitikberatkan pada kerja sama, komunikasi yang efektif, dan partisipasi yang aktif dari anggota organisasi. Anggota organisasi yang berada di bawah budaya ini cenderung untuk bekerja sama dengan baik dan saling mendukung untuk mencapai tujuan organisasi.
- e. Budaya Organisasi yang Klasik  
Budaya organisasi yang klasik menitikberatkan pada hierarki, ketertiban, dan kontrol. Anggota

- organisasi yang berada di bawah budaya ini cenderung untuk mengikuti aturan dan prosedur yang ditetapkan, serta menghormati atasan mereka.
- f. **Budaya Organisasi yang Inovatif**  
Budaya organisasi yang inovatif menitikberatkan pada kreativitas, ide-ide baru, dan perubahan. Anggota organisasi yang berada di bawah budaya ini cenderung untuk terbuka pada ide-ide baru dan siap untuk mencobanya.
  - g. **Budaya Organisasi yang Hibrid**  
Budaya organisasi yang hibrid adalah gabungan dari beberapa jenis budaya organisasi yang berbeda. Beberapa contoh yang bisa ditemukan adalah perusahaan yang memiliki budaya kompetitif dan inovatif, atau budaya kolaboratif dan klasik.

### Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Pada umumnya, perkembangan budaya sangat dipengaruhi oleh filosofi yang dimiliki oleh pendiri organisasi. Pemimpin memiliki peran penting dalam menanamkan budaya organisasi. Setiap fase kepemimpinan memiliki dampak tersendiri dalam terbentuknya budaya organisasi (Schein, 1992). Pemimpin memiliki kendali penuh dalam merevolusi dan menghambat berkembangnya suatu budaya (Schein, 1992). Filosofi dari sebuah kepemimpinan akan menentukan bagaimana kriteria seleksi, sekaligus proses terjadi dalam sebuah organisasi (Robbins, 2005).



Gambar 2. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi Sumber : Robbins, 2013

Pemimpin harus berupaya menyediakan proses sosialisasi yang efektif, terutama bagi para karyawan baru dalam organisasi. Tanpa proses sosialisasi yang baik, budaya organisasi akan sulit dipertahankan dan dikembangkan. Proses sosialisasi tersebut berlaku untuk setiap karyawan, terutama pada karyawan baru. Karyawan baru memiliki potensi besar untuk merubah budaya dalam sebuah organisasi. Pada umumnya, karyawan baru membawa paradigma yang jauh berbeda dari organisasi. Setiap proses sosialisasi yang dilakukan akan secara perlahan membentuk karakteristik budaya organisasi yang unik satu sama lain.

### Indikator Budaya Organisasi

Indikator Budaya Organisasi Menurut Robbins Adalah :

- a. **Inisiatif individual**  
**Inisiatif individual** Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pemimpin organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.
- b. **Toleransi terhadap tindakan beresiko**  
**Toleransi terhadap tindakan beresiko** Yaitu Budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota untuk dapat bertindak agresif dan inovatif dalam memajukan organisasi.
- c. **Pengarahan**  
**Pengarahan** Yaitu sejauh mana organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Tercantumkan dalam visi, misi dan tujuan organisasi.
- d. **Integrasi**

- Integrasi** Yaitu sejauh mana organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara terkoordinasi, kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.
- e. **Dukungan manajemen**  
**Dukungan Manajemen** Yaitu sejauh mana para manajer dapat memberikan arahan atau komunikasi, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.
- f. **Kontrol**  
**Kontrol Alat yang dipakai** adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam organisasi. Diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas yang dapat mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota organisasi atau karyawan.
- g. **Identitas**  
**Identitas** Yaitu sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian professional tertentu.
- h. **Sistem imbalan**  
**Sistem imbalan** Sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas dasar prestasi kerja karyawan, bukan didasarkan senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
- i. **Toleransi terhadap konflik**  
**Toleransi Terhadap Konflik** Sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- j. **Perbedaan Pendapat**  
**Perbedaan pendapat** merupakan fenomena yang sering terjadi di suatu organisasi, namun perbedaan pendapat dan kritikan dapat digunakan sebagai perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.
- k. **Pola-pola komunikasi**  
**Pola-pola komunikasi** Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki ini dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar pegawai itu sendiri.

Pada indikator ini, bukan hanya hasil yang perusahaan peroleh saja. Akan tetapi, tertulis pula bagaimana perusahaan juga harus memperhatikan pegawai demi budaya organisasi yang sehat.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan berfungsi untuk mengukur sejauh mana karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2010) bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan kinerja karyawan menurut Stephen & Stephen (2016) adalah "*Employee performance is a term typical to the human resource field where employee performance can refer to the ability of employees to achieve organizational goals more effectively and efficiently*". Pengertian tersebut dapat diartikan bahwa kinerja karyawan adalah istilah yang khas untuk bidang sumber daya manusia dimana kinerja karyawan dapat merujuk kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi lebih efektif dan efisien. Begitu juga menurut Sulistiyani & Rosidah (2003) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan karyawan selama periode waktu tertentu.

Pengertian menurut beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah standar kinerja untuk mengukur hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan baik secara kualitas dan kuantitas yang menjadi tanggung jawab masing-masing karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Dharma (2003: 335) mengatakan terdapat tiga standar dalam pengukuran kinerja yang terdiri dari:

1. **Kuantitas kerja.**  
Pengukuran hasil kerja pegawai dalam menggunakan waktu dan kecepatan tertentu dalam menyelesaikan pekerjaannya.
2. **Kualitas kerja.**  
Mengukur mutu seorang pegawai dalam jumlah hasil pekerjaan yang diselesaikan sesuai dari target yang telah ditentukan.
3. **Ketetapan waktu.**  
Penyelesaian seluruh pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dengan waktu yang sudah ditetapkan.

### **A. Rumusan Masalah Penelitian**

Berikut merupakan rumusan masalah dari penelitian ini

1. Bagaimana budaya organisasi pada perusahaan saat ini?
2. Unsur budaya apakah yang memiliki peranan terpenting dalam perusahaan?
3. Bagaimana budaya organisasi yang diharapkan perusahaan?
4. Bagaimana cara perusahaan mencapai hal tersebut?

#### B. Tujuan Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk melakukan analisis sehubungan dengan permasalahan yang terjadi pada UMKM di wilayah Kec. Tamansari, Kota Tasikmalaya:

1. Untuk mendeskripsikan budaya organisasi saat ini
2. Untuk mendeskripsikan unsur budaya organisasi terpenting
3. Untuk mendeskripsikan budaya organisasi yang diharapkan perusahaan.
4. Untuk mendeskripsikan bagaimana cara perusahaan mencapai hal tersebut.

#### C. Objek Penelitian

Objek penelitian yang akan diambil dalam penelitian ini adalah UMKM di wilayah Kecamatan Tamansari, Kota Tasikmalaya, Jawa Barat

### 3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian kali ini adalah metode penelitian kuantitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja UMKM yang berada di wilayah Kecamatan Tamansari, Kota Tasikmalaya. Jumlah UMKM yang dapat diteliti pada waktu penelitian berjumlah 15 UMKM yang melaksanakan usaha di bidang Mode/Fashion (2), Kuliner (8), Bengkel/Elektronik (3), dan lainnya (2). Sementara total karyawan yang ada berjumlah 181 orang. Tempat dan penelitian adalah terletak di Kecamatan Tamansari Kota Tasikmalaya dan waktu penelitian mulai dari September 2023. Teknik pengumpulan data meliputi 1) observasi, 2) wawancara, 3) dokumentasi yang menghimpun data primer karena didapat langsung dari subjek penelitian. Penyajian data penelitian sesuai dengan tujuan penelitian adalah dengan menggunakan Teknik pengolahan distribusi untuk kepentingan analisis melalui persentase data dengan menggunakan rumus sebagai berikut;

$$P = FN \times 100\%$$

Keterangan:

P = Persentase

F = Frekuensi kemunculan data

N = Jumlah total responden

Kesimpulan dari hasil persentase dianalisis berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan kajian pustaka serta penalaran peneliti. Kemudian selanjutnya dipaparkan dalam pembahasan sehingga dapat untuk dijadikan suatu kesimpulan dan saran

#### D. Populasi dan Teknik Penarikan Sampel

##### Populasi

Menurut Kuncoro (2013), populasi adalah sekelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, objek, transaksi, atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajari atau menjadi objek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah semua orang yang terlibat dalam bisnis UMKM Kec. Tamansari, Kota Tasikmalaya

##### Sampel

Menurut Arikunto (2012) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka bisa diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya. Sampel adalah suatu himpunan bagian dari unit populasi (Kuncoro, 2013). Berdasarkan jumlah populasi yang didapatkan tidak lebih dari 100 orang respondent. Total sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2011). Penelitian ini sampel yang di ambil adalah sebagian dari jumlah populasi yaitu sebagian UMKM Kec. Tamansari, Kota Tasikmalaya

#### E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara cara yang ditempuh peneliti dalam pengumpulan data (Mulyadi, 2016):

121). Teknik pengumpulan data untuk penelitian ini dengan pembagian kuesioner kepada responden yang telah ditentukan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melalui:

1. Studi Pustaka (*Library Research*).  
Study Pustaka adalah penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan mengumpulkan sejumlah buku-buku, majalah, liflet yang berkenaan dengan masalah dan tujuan penelitian. Buku tersebut dianggap sebagai sumber data yang akan diolah dan dianalisa seperti yang banyak dilakukan oleh ahli sejarah, sastra dan bahasa (Danial A.R, 2009: 80). Sumber pustaka tersebut digunakan penulis untuk memperoleh data yang bersifat teoritis agar penelitian yang dilakukan bisa lebih mudah dijalankan.
2. Studi Lapangan (*Field Research*).
  - a. Observasi  
Sutrisno mengemukakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantaranya adalah proses pengamatan dan ingatan (Sugiyono, 2016: 145).
  - b. Wawancara  
Esterberg menemukakan “Wawancara adalah pertemuan yang dilakukan oleh dua orang untuk bertukar informasi maupun suatu ide dengan cara tanya jawab, sehingga bisa dikerucutkan menjadi sebuah kesimpulan atau makna dalam topik tertentu” (Sugiyono, 2015: 72).

#### 4. HASIL ANALISIS DATA

Hasil analisis data didapat berdasar atas informasi dari para pemilik UMKM di Kecamatan Tamansari yang masuk dalam penelitian yaitu berjumlah 15 UMKM dan total pegawainya adalah 181 orang. Analisis data yang akan penulis kaji adalah 4 indikator yang mewakili faktor yang diteliti dalam menunjang kinerja pegawai yaitu, Inisiatif individual, Toleransi terhadap tindakan beresiko, Pengarahan, dan Kontrol Alat yang dipakai.

**Inisiatif individual** merupakan faktor pertama yang dianalisis. **Inisiatif individual** pada perusahaan UMKM di Kecamatan Tamansari terdiri dari tiga kategori yaitu; tidak boleh berinisiatif, inisiatif dibatasi, bebas berinisiatif. Hasil perhitungan faktor **Inisiatif individual** disajikan dalam table berikut,

Tabel 1 Jenjang Pendidikan

| Inisiatif Individual     | Persentase (%) |
|--------------------------|----------------|
| Tidak boleh berinisiatif | 30.4%          |
| Inisiatif dibatasi       | 40,7%          |
| Bebas Berinisiatif       | 19.9%          |

Sumber: Subjek Penelitian 2023

Berdasar pada table tersebut diketahui Budaya Organisasi UMKM di Kecamatan Tamansari Sebagian besar ada pembatasan penyampain inisiatif dari pegawai untuk hal kepentingan pekerjaan, artinya sangat banyak dari para pegawai yang tidak diberi kebebasan untuk menyampaikan inisiatif.

Faktor kedua **Toleransi terhadap tindakan beresiko**. Para pengusaha UMKM Kecamatan Tamansari, Kota Tasikmalaya masih minim sekali terkait dengan **Toleransi terhadap tindakan beresiko**, dalam artian tidak mengijinkan jika ada spekulasi spekulasi ekstrim yang berisiko gagal. Berikut Rentang **Toleransi terhadap tindakan beresiko** Pengusa UMKM di Kecamatan Tamansari adalah sbb:

Tabel 2 Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko

| Rentang Toleransi Terhadap Resiko | Persentase (%) |
|-----------------------------------|----------------|
| Tidak Toleransi                   | 55,5%          |
| Cukup Toleransi                   | 30.3%          |
| Sangat Toleransi                  | 14,3%          |

Sumber: Subjek Penelitian 2023

Berdasar atas tabel tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas atau tepatnya 55.5% dari total pengusaha UMKM Kecamatan Tamansari, Kota Tasikmalaya tidak Toleransi terhadap tindakan beresiko. Hanya 14.3 % yang sangat toleransi, dan sisanya 30.3% cukup toleransi, atau dengan kata lain toleransi dengan berbagai batasan.

Faktor selanjutnya adalah Pengarahan terhadap pegawai UMKM. Pengarahan dalam hal ini dimaksudkan agar pegawai bisa selalu berada pada rel tujuan organisasi, yang tercantum dalam visi misi organisasi.

Semakin sering pengarahan yang dilakukan manajemen kepada pegawai maka semakin baik pula kinerja pegawai tersebut, dan sebaliknya Semakin jarang pengarahan yang dilakukan manajemen kepada pegawai maka semakin baik pula kinerja pegawai tersebut. Berikut ini adalah rentang intensitas Pengarahan pihak manajemen kepada pegawainya:

Tabel 3 Pengarahan

| Pengarahan | Persentase (%) |
|------------|----------------|
| Harian     | 15.5%          |
| Mingguan   | 22.7%          |
| Bulanan    | 41.2%          |
| >1 bulan   | 20.6%          |

Sumber: Subjek Penelitian 2023

Berdasar atas tabel tersebut dapat diketahui bahwa tingkat pengarahan para pegawai UMKM yang dilakukan setiap hari hanya 15.5% saja, dan itu angka yang terendah dari rentang yang lain. Nilai tertinggi di diperoleh angka 41.2% pengarahan dilakukan secara bulanan, dan pengarahan yang dilakukan dalam rentang lebih dari satu bulan sekali masih cukup besar yaitu 20.6%. itu sangat beresiko sekali, karena semakin sering melakukan pengarahan akan semakin bagus kinerja pegawai.

Faktor yang keempat yang dijadikan indikator budaya organisasi adalah **Kontrol Alat yang dipakai**. Kontrol Alat yang dipakai sangat penting dalam menjamin kinerja suatu organisasi. Alat control dalam hal ini bisa berupa aturan baku dan juga pihak yang melakukan pengawasannya. Kontrol Alat yang dipakai akan dibagi dalam 3 bagian yaitu Aturan, sanksi, pengawasan.

Tabel 4 Kontrol Alat

| Kontrol Alat        | Persentase (%) |
|---------------------|----------------|
| Aturan              | 15%            |
| Sanksi Jelas        | 10%            |
| Pengawasan          | 8.8%           |
| Perpaduan Ketiganya | 6%             |
| Tidak menjalankan   | 60.2%          |

Sumber: Subjek Penelitian 2023

Berdasar atas tabel tersebut dapat diketahui bahwa sangat banyak pelaku UMKM yang belum menjalankan control alat, bahkan tercatat hingga 60.2%. pelaku UMKM yang menjalankan tiga indikator (Aturan, Sanksi, Pengawasan) 6%, pelaku UMKM yang menjalankan aturan 15%, pelaku UMKM yang menjalankan penetapan saksi jelas sebanyak 10%, pelaku UMKM yang menjalankan pengawasan sebanyak 8.8%.

Kinerja, dalam hal ini akan fokus pada Kuantitas kerja, Kualitas kerja, Ketetapan waktu.

**Indikator Kuantitas kerja** akan digolongkan menjadi tiga yaitu 1. Melebihi Target, 2.Sesuai target, 3.Kurang dari Target

**Indikator Kualitas kerja** akan digolongkan menjadi tiga yaitu 1. Sangat baik, 2.Baik, 3.Kurang dari Target

**Indikator Ketepatan waktu kerja** akan digolongkan menjadi tiga yaitu 1. Lebih cepat dari Target, 2.sesuai atrget, 3. Lebih Lambat dari target

Tabel 5 Kuantitas

| Kuantitas | Persentase (%) |
|-----------|----------------|
| > Target  | 10%            |
| = Target  | 37%            |
| < Target  | 53%            |

Tabel 6 Kualitas

| Kualitas    | Persentase (%) |
|-------------|----------------|
| Sangat Baik | 20.5%          |
| Baik        | 40%            |
| Kurang Baik | 39.5%          |

Tabel 7 Ketepatan Waktu

| Ketepatan Waktu          | Persentase (%) |
|--------------------------|----------------|
| Lebih cepat dari Target  | 7%             |
| = Target                 | 50.5%          |
| Lebih Lambat dari target | 42.5%          |

Sumber: Subjek Penelitian 2023

Berdasar atas tabel 5 tabel 6 dan table 7 tersebut diatas, tersebut dapat diketahui datanya sbb:

Tabel 5. Kuantitas, hanya 10% yang bisa melebihi target yang ditetapkan, 37% sesuai dengan target, dan sisanya 53% kurang dari target yang telah ditetapkan.

Tabel 6. Kualitas, hanya 20.5% yang tergolong sangat baik, 40 % baik dan sisanya 39.5% masuk kategori kurang baik.

Tabel 7. Ketepatan waktu, hanya 7% yang tergolong lebih cepat dari waktu yang ditargetkan, 50.5% sesuai dengan waktu yang ditetapkan, 42.5% lebih lambat dari target waktu yang ditetapkan

## 5. PEMBAHASAN

Berdasar hasil penelitian ini diperoleh data bahwa 40.7% pelaku UMKM kecamatan Tamansari masih membatasi inisiatif pegawai,. Bahkan 30.4% tidak boleh berinisiatif, sisanya 19.9% booleh berinisiatif. hal itu sangat merugikan organisasi itu sendiri, karena inisiatife pegawai sangat mebanut meningkatkan produktivitas Perusahaan, termasuk dilingkup UMKM. Hal ini sesuai dengan pendapat Moorhead dan Chung/Megginson dalam Sugiono (2009:12), bahwa inisiatif (initiative) : Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan. Berdasar hasil penelitian ini diperoleh data bahwa 55,5% pelaku UMKM kecamatan Tamansari tidak ada Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko. 30.3% cukup bertoleransi, dan sisanya 14.3% bertoleransi terhadap Tindakan beresiko. Hal itu menyulitkan organisasi pelakukan pengembangan usaha. Karena dalam hal ini kontek toleransi terhadap Tindakan beresiko adalah mengambil langkah atau terobosan baru terhadap terhadap kendala yang dialami melalui sesuatu yang baru, resiko yang dimaksud lebih ke resiko membengkaknya biaya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Hughes dan Morgan (2007) pengambilan resiko mempunyai hubungan positif terhadap kinerja usaha. Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu menunjukkan keberanian untuk mengambil resiko dan menantang bisnis yang ada untuk meningkatkan kinerja.

Berdasar hasil penelitian ini diperoleh data bahwa pengarahan masih sangat kurang, karena hanya 15.5% pelaku usaha yang melakukan pengarahan ke para pegawainya, 41.2% melakukan pengarahannya hanya tiap bulan, pastinya jika pengarahan hanya sebulan sekali beresiko terhadap penurunan kinerja. Tercatat 22.7% pengarahan dilakukan satu minggu satu kali, dan 20.6% pengarahan dilakuan dalam interval waktu lebih dari satu bulan sekali. Kondisi tersebut tentu sangat beresiko terhadap produktifitas pegawai. Hal itu sejalan dengan pemikiran Manullang (1992) bahwa konsep pengarahan tidak lepas dari konsep pemberian perintah, menurut manullang, perintah adalah suatu instruksi resmi dari seorang atasan kepada bawahan untuk mengerjakan atau untuk tidak melakukan sesuatu, guna merealisasikan tujuan kepada realisasi tujuan perusahaan. Berdasarakan pengertian dari batasan perintah tersebut, ternyata terdapat unsur-unsur suatu perintah, yaitu: instruksi resmi; dari atasan kepada bawahan; mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu hal; dan realisasi tujuan perusahaan. Adapun dimensi dari variabel pengarahan diantaranya pengarahan berdasarkan tujuan, pengarahan berdasarkan orientasi, pengarahan berdasarkan memerintah, pengarahan berdasarkan delegasi wewenang (Swastha dan Sukotjo, 1996). Dari sana bisa disimpulkan bahwa pengarahan itu penting untuk menunjang produktifitas. Karena pengarahan dangat positif pengaruhnya terhadap produktifitas maka

manajemen harus secara periodik dan bisa dioptimalkan periodenya untuk melakukan pengarahan terhadap pegawai demi peningkatan produktifitas.

Berdasar hasil penelitian ini diperoleh data bahwa pengelola UMKM yang menggunakan kontrol alat secara utuh (aturan, sanksi jelas, pengawasan) hanya 6% maka hal ini sangat beresiko terhadap kelangsungan UMKM tersebut. Hanya 15% dari pelaku UMKM yang menetapkan aturan yang jelas untuk karyawan sehubungan dengan napa yang harus dilakukan, hal hal apa yang tidak boleh dilakukan. 10% dari pelaku UMKM yang menerapkan sanksi tegas bagi para pegawai yang tidak sesuai S.O.P pekerjaan, hanya 8.8% mengaku melakukan pengawasan terhadap aktifitas pegawainya. Kondisi ini menghambat perkembangan suatu organisasi. Karena pengawasan mutlak diperlukan jika suatu organisasi mau mencapai tujuannya. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Handoko, 2017: 86 yang menyebutkan bahwa pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskannya sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang di rencanakan. Pengawasan merupakan fungsi manajerial yang keempat setelah bidang perencanaan maka kegiatan berikutnya adalah pengorganisasian, dan pengarahan.

Berdasar atas tabel 5 tabel 6 dan table 7 tersebut dapat diketahui datanya sbb

Tabel 5. Kuantitas, hanya 10% yang bisa melebihi target yang ditetapkan, dan hanya 37% sesuai target itu merupakan angka yang sangat kecil. Karena jika kuantitas yang dicapai bisa lebih besar dari target atau minimum 100% sesuai target organisasi tersebut pasti akan cepat berkembang pesat. dan sisanya 53% kurang dari target yang telah ditetapkan merupakan angka yang sangat mengawatirkan. Jika lebih dari 50% pelaku UMKM secara kuantitas tidak bisa mencapai target berarti bisa dipastikan secara umum tujuan organisasi juga tidak bisa dicapai.

Tabel 6. Kualitas, hanya 20.5% yang tergolong sangat baik, 40 % masuk kategori baik. dan sisanya yaitu 39.5% masuk kategori kurang baik. Itu angka yang cukup kurang memuaskan, karena yang masuk kategori kualitas kurang baik hamper menyamai dengan kualitas baik. Artinya pengelolaan kualitas masih sangat kurang

Tabel 7. Ketepatan waktu, hanya 7% yang tergolong lebih cepat dari waktu yang ditargetkan, 50.5% sesuai dengan waktu yang ditetapkan, 42.5% lebih lambat dari target waktu yang ditetapkan. Begitu pula dengan waktu penyelesaian pekerjaan. Jika angka yang didapatkan dari data 42.5% penyelesaian pekerjaan lebih lambat dari target waktu yang ditetapkan, artinya hamper separo dari pekerjaan yang dijalankan terlambat selesainya. Dengan waktu penyelesaian yang tidak tepat akan menyulitkan manajemen dalam mengelola pemasarannya, dan pemborosan biaya tenaga kerja.

Berdasar hasil penelitian ini diperoleh data bahwa kinerja pelaku UMKM di kecamatan Tamansari, Kota Tasikmalaya kurang optimal hal ini sejalan teori dari Dharma (2003: 335) mengatakan terdapat tiga standar dalam pengukurankinerja yang terdiri dari kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu.

## 6. SIMPULAN dan SARAN

### Kesimpulan

Kondisi pengelolaan UMKM di Kecamatan Tamansari, Kota Tasikmalaya dari segi budaya organisasi tergolong sangat kurang optimal. Hal itu ditandai dengan :

- a. Budaya organisasi dilingkungan pengelola UMKM tergolong kurang bagus, hal tersebut ditandai dengan masih rendahnya pengelola UMKM yang memberi kebebasan pegawai dalam berinovasi, Toleransi terhadap tindakan Beresiko, pengarahan, serta pengawasan masih sangat rendah,
- b. Tingkat kuantitas produk yang dibawah target masih sangat tinggi yaitu 53%, tingkat kualitas produk yang masuk kategori kurang baik masih sangat tinggi yaitu 39.5%, Tingkat ketepatan waktu sangat rendah

### Saran

- a. Agar bisa mencapai kinerja yang maksimal pengelolaan UMKM agar harus membangun dan mempertahankan budaya organisasi yang positif, terutama variable yang dikaji dalam penelitian ini (kebebasan pegawai dalam berinovasi, Toleransi terhadap tindakan Beresiko, pengarahan, serta pengawasan masih sangat rendah, karena budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja.
- b. Penelitian selanjutnya bisa dicari variable lain terkait budaya organisasi, agar bisa melengkapi penelitian ini.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ambar T. Sulistiyani dn Rosidah. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Danial, E., & Warsiah. (2009). Metode Penulisan Karya Ilmiah. Bandung: Laboratorium Pendidikan Kewarganegaraan
- Dharma. 2003. Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor. Edisi i Revisi. Cetakan kelima. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Frontiera, J. (2009). Leadership and Organizational Culture Transformation in Professional Sport, 109. Retrieved February 27, 2012, from ABU/INFORM Global (Proquest) database.
- Handoko. (2017). Manajemen Personalia dan Manajemen Sumberdaya Manusia. Yogyakarta: BPFE, Univ. Gadjia Mada
- Indonesia. (2007). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 Mengenai Perseroan
- Kania, R.S. (2012). Pengaruh Kondisi Ruang Kelasterhadap Konsentrasi Belajar Siswa. Pada Program Keahlian Teknik Gambar Bangunan SMK Negeri 6 Bandung, from Universitas Pendidikan Indonesiafrom
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: the SME Under Globalization. Journal of International Marketing, ISSN 1069-031X, Vol.8, No.2 (2000)
- Komang Wardana, et al., Perilaku Keorganisasian, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009, cet ke-1, h. 165
- Lina, D. (2014). Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan sistem reward sebagai variabel moderating.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2010. Evaluasi Kinerja SDM, Cetakan Kedua. Bandung: PT Refika Aditama.
- Robbins, Stephen P.. 2013. Organizational Behavior, New Jersey: Printice Hall International Inc.
- Sugiyono. (2011). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono (2015). Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods). Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, H. E. (2019). Budaya organisasi. Prenada Media.
- Tika, P (2010). Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Wikipedia Ensiklopedi Bebas. (2012). Six Sigma. Retrieved 29 Agustus 2012, from [http://id.wikipedia.org/wiki/Six\\_Sigma](http://id.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma)
- Yin, R.K. (2003). Case Study Research: Design and Methods. 3 ed. Thousand Oaks, CA: SagePublication.