

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia sangat penting dalam organisasi karena manusia berperan sebagai perencana sekaligus pelaku dalam organisasi, maka desa Lubuk Napal perlu mengelola sumber daya manusia dengan sebaik mungkin, dalam peningkatan kerja, yang mampu melayani masyarakat yang membutuhkan layanan sesuai dengan tugas pokok desa dan fungsi desa tersebut

Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah dan berwenang mengatur serta mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Republik Indonesia (uu no.32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah pasal 1 ayat 12). Sebagai organisasi dibawah kecamatan tujuan penyelenggaraan pemerintahan desa adalah terlaksananya berbagai fungsi desa berdasarkan kewenangan yang diberikan oleh kecamatan secara efektif dan efisien. Dalam lingkungan pemerintah desa, kepala desa dan seluruh aparat desa sebagai pemerintah didesa diharapkan dapat melaksanakan tugas pemerintah desa dengan baik demi terciptanya kesejahteraan dan pembangunan didesa.

Pada saat ini pelayanan desa banyak mendapat sorotan dari masyarakat, pelayanan yang berkualitas sering kali mengalami kesulitan untuk dapat capai, karena aparat desa sering kali belum mengetahui dan memahami bagaimana cara memberikan pelayanan yang baik. Rendahnya pelayanan pemerintah desa terhadap masyarakat baik secara kualitas maupun kuantitas, masyarakat sering mengeluhkan para aparat desa yang kurang perhatian pada kebutuhan warga untuk memperoleh pelayanan saja masyarakat sering dihadapkan pada kesulitan misalnya prosedur yang berbelit-belit, aparat yang kurang merasa terpanggil untuk meningkatkan efiseinsi dan memperbaiki prosedur kerja.

Budaya kaizen adalah penyempurnaan yang bersenambungan dengan menciptakan cara berpikir yang mengutamakan proses serta menghargai hasil usaha aparat desa dalam meningkatkan pelayanan dan pembangunan, Perbaikan dalam pelayanan, pembangunan, kebersihan, kerapian, kesiapan, dan peningkatan moral.

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya seperti memberikan arahan yang jelas tentang perlunya meningkatkan kinerja dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat serta memberi motivasi kepada bawahannya.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang telah direncanakan. Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik, maka kinerja dinyatakan baik dan sukses. Untuk mencapai visi desa aparat desa dituntut untuk memaksimalkan kinerja yang dimiliki. tingkat pencapaian kinerja aparat desa Lubuk Napal kecamatan Rambah Samo pada tahun 2015 s/d 2017, rata rata belum mencapai target yang telah ditetapkan yaitu 80%, karena pekerjaan fisik tidak dapat dikerjakan dalam waktu satu tahun dan tidak terealisasi dengan baik untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1. 1

Rekapitulasi pencapaian kinerja aparat desa Lubuk Napal kecamatan Rambah Samo kabupaten Rokan Hulu pada 2015 s/d 2017

no	Bidang	Realisasi			Target
		2015	2016	2017	
1	Bidang infrastruktur sub bidang parit	65.00%	70.34%	75.89%	80%
2	Pembangunan sumber air bersih	36.28%	40.23%	50.00%	80%
3	Pembangunan balai desa	69.43%	70.12%	76.54%	80%

Sumber :kantor desa Lubuk Napal kecamatan Rambah Samo

Dari tabel 1. 1 menunjukkan bahwa pencapaian kinerja aparat desa dalam menyelesaikan pekerjaan rata-rata belum maksimal karena dalam setahun aparat desa hanya mampu menyelesaikan bidang infrastruktur 65% sedangkan targetnya 80% hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja aparat desa Lubuk Napal dalam bidang pembangunan belum sesuai dengan prinsip dan komitmen yang diharapkan. Dalam hal ini dapat dilihat beberapa indikasi yaitu kurangnya disiplin dalam menghitung rincian pembangunan, fasilitas yang kurang memadai dan kemampuan yang dimiliki aparat desa dalam mengawasi proses pembangunan. Selain itu aparat desa lambat merespon masyarakat dalam pelayanan pembuatan surat, kajian perkembangan ekonomi masyarakat dan sosialisasi program-program kepada masyarakat.

Berdasarkan pengamatan penulis di desa Lubuk Napal kurang nya kerja sama antara RW dan RT dalam mengawasi kegiatan pembangunan disekitarnya hal ini terlihat dari absensi rapat RKPD aparat desa ada yang tidak hadir terutama Rt dan Rw yang memilih beraktivitas di kebun dari pada menghadiri rapat hal ini tentu akan berakibat pada hasil kerja karena dalam rapat RKPD setiap Rt dan Rw serta seluruh yang hadir ikut memberikan pendapat untuk memajukan wilayahnya masing-masing dan menjadi pengawas dalam pelaksanaan pembangunan. Selain itu aparat desa yang kurang memperhatikan pelayanannya terhadap masyarakat dan mengabaikan kritikan masyarakat sehingga perbaikan secara terus menerus sulit tercapai, pembangunan yang sering terkendala karena pekerjaanya lari dari tanggung jawab. Selain itu kurangnya motivasi dan arahan dari kepala desa dan perangkat desa membuat Kadus, Rt dan Rw bingung dalam mencari pekerja bangunan.

Dari latar belakang masalah diatas maka dilakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Budaya *Kaizen* Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparat Desa Lubuk Napal Kecamatan Rambah Samo.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Aparat Desa Lubuk Napal?
2. Bagaimana Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparat Desa?
3. Bagaimana Pengaruh Budaya Kaizen Dan Gaya Kepemimpinan Secara Simultan Terhadap Kinerja Aparat Desa Lubuk Napal?

1.3 Tujuan penelitian

Penulis melakukan penelitian ini dengan mengumpulkan data serta mengolah dengan tujuan:

1. Untuk Mengetahui Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Aparat Desa Lubuk Napal.
2. Untuk Mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparat Desa Lubuk Napal.
3. Untuk mengetahui apakah budaya *Kaizen* dan Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Secara Simultan Terhadap Kinerja Aparat Desa Lubuk Napal.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan guna memberikan manfaat berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun kegunaan penelitian ini adalah:

1. Bagi Penulis

Penelitian Ini diharapkan dapat menjadi sarana untuk melatih berpikir secara ilmiah dengan berdasarkan pada ilmu yang diperoleh dibangku kuliah khususnya lingkup manajemen sumber daya manusia dan menerapkannya pada data yang diperoleh dari objek yang diteliti.

2. Bagi Desa Lubuk Napal

Sebagai salah satu sumbangan pikiran dan alat penilaian serta diharapkan menjadi masukan bagi desa lubuk napal terutama mengetahui pengaruh budaya kaizen dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja aparat desa.

3. Bagi Akademisi

Sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya dan semoga dapat menjadi bahan penelitian selanjutnya.

1.5 Sitematika Penulisan

Untuk memudahkan pembahasan didalam penyusunan tulisan ini, maka penulis membaginya kedalam lima bab, dimana dalam setiap bab ini terdiri dari beberapa sub bab. Sedangkan antara bab yang satu dengan bab yang lain akan saling berhubungan yakni seperti yang diuraikan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Berisikan latar belakang masalah. Perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Dalam bab ini penulis mengemukakan beberapa konsep teoritis yang mendukung pemecahan masalah, serta menguraikan tentang pengertian dan fungsi beberapa teori yang melandasi pembahasan masalah dan hipotesis suatu dugaan sementara sertavariabel yang di teliti.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, definisi operasional, instrument penelitian, serta teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum objek penelitian, karakteristik responden, analisis data penelitian dan pembahasan.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan dan saran yang terdapat dalam penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia atau *power* merupakan kemampuan yang dimiliki setiap manusia, sumber daya yang terdiri dari daya fisik dan daya pikir setiap manusia dan menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan (Hasibuan 2014:244).

Menurut Bangun (2012:6) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, dan pemeliharaan untuk mencapai tujuan organisasi

Berdasarkan penjelasan teori diatas dapat saya simpulkan sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dalam organisasi yang terdiri dari daya fisik dan daya pikir dalam proses perencanaan, penyusunan staf, dan pengorganisasian.

Menurut Hasibuan (2012:21) fungsi fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan yang mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi msdm yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa kedisiplinan yang baik maka sulit tercapainya tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

2.1.1.1. Definisi Budaya

Menurut Graham dalam Siswadi (2012:71) budaya organisasi adalah norma, sikap dan filosofi yang dimiliki secara bersama oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain. Sedangkan menurut Robbins (2012:41) menjelaskan budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya.

Berdasarkan definisi di atas dapat saya simpulkan budaya organisasi adalah suatu norma, keyakinan, dan sikap yang dimiliki secara bersama oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain.

2.1.1.2. Fungsi budaya organisasi

Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan dengan menciptakan motivasi bagi karyawan dalam memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Karena karyawan berperan aktif dalam organisasi sehingga kinerja karyawan menentukan tercapai tidaknya tujuan organisasi.

Ada beberapa pendapat para ahli dalam Sembiring (2012:64-66) tentang fungsi budaya organisasi

Fungsi budaya organisasi menurut Robbins.

- a. Perbedaan yang menjelaskan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain
- b. Budaya memberikan rasa identitas keanggota anggota organisasi
- c. Budaya mempermudah komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang
- d. Budaya organisasi itu meningkatkan sistem sosial (perekat/pemersatu anggota organisasi). Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan dengan memberikan standar standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan lakukan oleh para anggota organisasi.
- e. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi dan menetapkan tapal batas.

2.1.1.3. Definisi Kaizen

Menurut Hardjosoedarmar (2001:147) Kaizen atau perbaikan secara berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktivitas output. menurut Imai dalam penelitian titin mulyatiningrum (2017:6) kaizen adalah kemajuan dan perbaikan terus menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan bermasyarakat, kehidupan berumah tangga, dan kehidupan kerja. Sedangkan menurut Imai dalam penelitian Findi (2018) kaizen adalah perbaikan bersenambungan yang melibatkan semua orang baik manajer maupun karyawan serta melibatkan biaya dalam jumlah tak seberapa.

Berdasarkan definisi diatas dapat saya simpulkan budaya *Kaizen* adalah perbaikan secara terus menerus secara berangsur angsur dengan mengutamakan proses bukan hasil baik dalam kehidupan sehari hari, dalam kehidupan masyarakat dan dalam kehidupan kerja.

2.1.1.4. Konsep Kaizen

Konsep kaizen meliputi beberapa hal, yakni:

Konsep 3 M (*Muda, Mura, dan Muri*)

Konsep ini dibentuk untuk mengurangi banyaknya proses kerja, meningkatkan mutu, mempersingkat waktu dan mengurangi atau efisiensi.

- a. *Muda* diartikan sebagai pengurangan pemborosan atau kesia-siaan.
- b. *Mura* diartikan sebagai pengurangan perbedaan.
- c. *Muri* diartikan sebagai pengurangan ketegangan.

➤ Gerakan 5 S (*seiri, seiton, seiso, seiketsu dan shitsuke*)

Konsep 5s pada dasarnya merupakan proses perubahan sikap dengan menerapkan penataan, kebersihan, dan kedisiplinan di tempat kerja. Konsep 5S merupakan budaya tentang bagaimana seseorang memperlakukan tempat kerjanya secara benar. Bila tempat kerja tertata rapi, bersih, tertib maka kemudahan bekerja perorangan dapat diciptakan. Dengan kemudahan bekerja ini, empat bidang sasaran pokok industri yang meliputi: Efisiensi Kerja, Produktifitas Kerja, Kualitas Kerja, dan Keselamatan Kerja dapat lebih mudah dipenuhi.

Berikut ini adalah penjelasan yang lebih detail mengenai bagian-bagian dari 5S yaitu:

1) Konsep *Seiri*

Seiri adalah memisahkan benda yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan, kemudian menyingkirkan yang tidak diperlukan (ringkas). Sesungguhnya, terdapat banyak barang yang tidak diperlukan di dalam melaksanakan pekerjaan. Barang

yang tidak diperlukan artinya barang tersebut tidak dibutuhkan untuk kegiatan pelaksanaan tugas (Hirano, 2005: 13). Untuk mengetahui barang-barang yang perlu dibuang, barang harus dipisahkan menjadi yang diperlukan dan yang tidak diperlukan.

2) Konsep *Seiton*

Konsep ini menyusun dengan rapi dan mengenali benda untuk mempermudah penggunaan. Kata Jepang *seiton* secara harfiah berarti menyusun benda dengan cara yang menarik (rapi). Dalam konteks 5 S, ini berarti mengatur barang barang sehingga setiap orang dapat menemukannya dengan cepat.

3) Konsep *Seiso*

Konsep ini selalu mengutamakan kebersihan dengan menjaga kerapian dan kebersihan (resik). Ini adalah proses pembersihan dasar dimana suatu daerah disapu dan kemudian dipel serta, jendela, maupun dinding harus dibersihkan, *seiso* setara dengan aktifitas pembersihan berskala besar yang dilakukan setiap akhir tahun di rumah tangga Jepang. Meskipun pembersihan besar yang dilakukan setiap akhir tahun di rumah tangga Jepang. Kebersihan didalam tiap tempat kerja perlu dibersihkan setiap hari.

4) Konsep *Seiketsu*

Seiketsu yaitu usaha yang terus menerus untuk mempertahankan 3S tersebut di atas, yakni *Seiri*, *Seiton*, dan *Seiso*. Pada prinsipnya mengusahakan agar tempat kerja yang sudah menjadi baik dapat selalu terpelihara. Di tempat kerja yang terawat, kerawanan dan penyimpangan dapat segera dikenali sehingga berbagai masalah dapat dicegah sedini mungkin.

5) Konsep *Shitsuke*.

Shitsuke adalah metode yang digunakan untuk memotivasi pekerja agar terus menerus melakukan dan ikut serta dalam kegiatan perawatan dan aktivitas perbaikan serta membuat pekerja terbiasa mentaati aturan (rajin). Hal ini dianggap sebagai komponen yang paling sukar dari 5S. Untuk aktivitas ini, pekerja Jepang diharapkan melatih pengendalian diri sendiri, bukan dikendalikan manajemen.

2.1.1.6 Indikator budaya *kaizen*

Menurut Imai (2008:11) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Team Work

Teamwork bisa diartikan kerja tim atau kerja sama yang merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya secara efektif dan efisien.

b. Personal Discipline

Disiplin pribadi merupakan suatu skill, yang artinya dapat dilatih. Disiplin dapat dianalogikan seperti otot, semakin dilatih akan semakin baik.

c. Improved Morale (Peningkatan Moral)

Peningkatan kualitas moral sangat berperan penting dalam budaya *kaizen*, karena budaya yang tidak didukung dengan kualitas moral yang baik maka budaya tersebut dapat dikatakan adalah budaya yang gagal.

Indikator budaya *kaizen* menurut risma dalam penelitian titin mulyatiningrum (2017:10)

a. Seiri (ringkas)

Yaitu membuang/ menyotir menyingkirkan barang-barang, file-file yang tidak digunakan lagi ketempat pembuangan, agar tempat kerja terlihat lebih rapi dan tidak berantakan.

b. *Seiton* (rapi)

Setelah menyotir semua barang atau file yang tidak dipergunakan lagi pastikan segala sesuatu harus diletakkan sesuai posisi yang ditetapkan, sehingga selalu siap digunakan pada saat diperlukan.

c. *Seiso* (bersih)

Setelah menjadi rapi, langkah berikutnya adalah membersihkan tempat kerja, ruangan kerja, peralatan dan lingkungan kerja

d. *Shitsuke* (pemeliharaan)

Pemeliharaan kesiapan pribadi meliputi suatu kebiasaan dan pemeliharaan program 4s yang sudah berjalan.

2.1.2 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Harold Kontz dalam Khaerul Umam (2012:124) kepemimpinan adalah seni atau proses mempengaruhi orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan organisasi dengan kemauan dan antusias.

Sedangkan menurut Hasibuan (2005:170) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari definisi diatas dapat saya simpulkan kepemimpinan adalah seni atau proses kemampuan seseorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan anggota pada tujuan yang telah direncanakan.

2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan.

Menurut Hasibuan (2016:170) gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Sedangkan Menurut kartono (2008:34) gaya kepemimpinan adalah sifat,

kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Berdasarkan definisi diatas dapat saya simpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, watak seorang pemimpin yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan norma perilaku yang digunakan ia lihat pada pemimpin lain.

2.1.2.2 Macam macam gaya kepemimpinan

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam macam gaya kepemimpinan, adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2013:49) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstern yaitu:
 - a. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
 - b. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah.
2. Gaya kepemimpinan menurut House Robbins dalam Donni dan Suwatno (2011:158) gaya kepemimpinan dapat dibagi menjadi empat yaitu:
 - a. kepemimpinan *direktif*
kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diinginkan pimpinan dari mereka, seperti menjakwalkan kerja, memberi bimbingan khusus bagaimana menyelesaikan tugas.
 - b. Kepemimpinan *partisipatif*
Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan

c. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi

Kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi.

3. Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah sebagai berikut:

a. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois, Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan kekuatannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

b. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik, dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan sering kali menghindari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil

c. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma, pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

d. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar.

e. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah. Untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan

secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

2.1.2.3 Indikator gaya kepemimpinan

sedangkan indikator gaya kepemimpinan menurut Kartono dalam penelitian Titin mulyatiningrum (2017:14) sebagai berikut :

1. kemampuan mengendalikan bawahan

seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya.

2. Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung segala sesuatunya dan menanggung akibatnya.

3. Kemampuan mengambil keputusan

Suatu pendekatan sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dengan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

4. Kemampuan komunikasi

Kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, baik secara langsung atau tidak langsung.

Menurut Hasibuan (2016:171) terdapat 3 indikator yang mempengaruhi gaya kepemimpinan

a. kepemimpinan otoriter

1. wewenang mutlak terpusat pada pimpinan
2. keputusan selalu dibuat oleh pimpinan
3. tidak ada kesempatan bawahan untuk memberikan saran

b. kepemimpinan delegatif

1. pimpinan lebih banyak melimpahkan wewenang pada bawahan
2. keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan
3. bawahan bebas menyampaikan saran dan pendapat

c. kepemimpinan partisipatif

1. wewenang pimpinan tidak mutlak
2. keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
3. banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat

2.1.3 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan performance adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang telah direncanakan. Menurut Smith Dalam Suwatno (2011:196) kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Gibson dalam Roscahyo (2013) kinerja merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relative dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi. Sedangkan menurut mangkunegara dalam Roscahyo (2013) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh

karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan dari definisi diatas dapat saya simpulkan kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam mewujudkan tujuan sasaran atau target yang telah ditetapkan oleh organisasi pada periode tertentu dan dapat digunakan mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

2.1.3.1 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2005:52) Tujuan Penilaian Kinerja secara umum adalah untuk:

1. meninjau ulang kinerja masa lalu.
2. memperoleh data yang pasti, sistematis dan faktual dalam penentuan "nilai" suatu pekerjaan.
3. memeriksa kemampuan organisasi.
4. memeriksa kemampuan individu karyawan.
5. menyusun target masa depan.
6. melihat prestasi seseorang secara realistis.
7. memperjelas tugas pokok, fungsi, kegiatan wewenang dan tanggung jawab satuan-satuan kerja dalam organisasi, yang apabila dapat terlaksana dengan baik akan mempunyai arti yang sangat penting dalam usaha penyederhanaan kerja sehingga dapat menghilangkan duplikasi atau tumpang tindih dalam pelaksanaan berbagai kegiatan dalam organisasi.
8. mengetahui latihan yang diperlukan.

Menurut Mangkunegara (2011) manfaat penelitian prestasi kerja (Kinerja) karyawan adalah :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.

2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai alat untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga di capai *performance* yang baik.
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

Menurut Mangkunegara (2005:14), Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor sebagai berikut :

1. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
2. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude* (sikap), *personality* (kepribadian), pembelajaran, dan motivasi.
3. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, dan struktur.

2.1.3.2 Kriteria Pengukuran Kinerja

Mangkunegara (2006) mengemukakan bahwa indikator kinerja , yaitu :

1. Kualitas : kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya di kerjakan
2. Kuantitas : kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat di lihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas : pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melaksanakan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung Jawab: tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Mitchel (dalam Sedarmayanti, 2001:51) menyebutkan beberapa faktor kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja (*quality of work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
2. Ketetapan waktu (*promptness*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan
3. Inisiatif (*initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab.
4. Keterampilan kerja (*capability*) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.

5. Komunikasi (*communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi

Beberapa teori menerangkan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seorang baik sebagai individu atau sebagai kelompok yang bekerja dalam suatu lingkungan. Sebagai individu setiap orang mempunyai ciri dan karakteristik yang bersifat fisik maupun nonfisik, dan manusia yang berada dalam lingkungan kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka berpikir negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan pada motivasi kerja yang rendah, situasi yang dimaksud meliputi hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

maka keberadaan serta perilakunya tidak dapat dilepaskan dari lingkungan tempat tinggal maupun tempat kerjanya. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagaimana yang dikemukakan oleh Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2000).

1. Faktor Kemampuan *Ability*

Secara psikologis, kemampuan ability terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan reality knowledge+skill. Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ superior, very superior, dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari maka akan mudah menjalankan kinerja maksimal.

2. Faktor motivasi *Motivation*

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap pimpinan kepada karyawan terhadap situasi kerja situation dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka berpikir negatif kontra terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan pada motivasi kerja yang rendah.

Berdasarkan pengertian diatas bahwa suatu kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung dan penghambat berjalannya suatu pencapaian kinerja yang maksimal faktor tersebut meliputi faktor yang berasal dari internal (didalam) maupun eksternal (diluar).

2.1.3.3 Indikator kinerja

menurut Robbins (2010:260) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Kuantitas kerja yang dilihat dari penyelesaian semua tugas dengan baik dan tanpa banyak kesalahan.
- 2) Kualitas kerja berupa kerapian, ketelitian dan mematuhi semua peraturan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan pekerjaannya.
- 3) Pemanfaatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Indikator kinerja menurut robins dalam penelitian emilia ika andriyani (2016:27-28) sebagai berikut

1. Kualitas

Kualiatas kerja yang diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah sirkulasi aktivitas yang diselesaikan.

3. Efektifitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya.

4. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja pada komitmen kerjanya.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu, yaitu :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Herman Indrajaya, Aziz Fathoni, Maria Magdalena Minarsih dengan judul *pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan dengan Self Efficacy sebagai variable Moderating, PT. Jarum Unit Skt Kradenan Kudus 2016*. Penelitiannya bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan dengan self efficacy sebagai variable moderating. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan sebanyak 89 responden. Pengambilan sampel menggunakan tehnik non random sampling dimana dalam pengambilan sampel secara acak karena tidak semua elemen mendapat kesempatan untuk dijadikan sample. Alat analisis yang digunakan adalah analisis data kualitatif dan data kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan Dari hasil analisis menunjukkan bahwa nilai Adjusted R Square adalah sebesar 0,397 sehingga dapat disimpulkan bahwa kemampuan variabel seiri, seiton,shitsuke yang dimoderasi oleh self efficacy dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen kinerja karyawan adalah sebesar 39,7% dan sisanya sebesar 60,3% dipengaruhi oleh variabel lain.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Wike Agustin, Usman Effendi, Anggun Safarina (2012) dengan judul *pengaruh Budaya Kaizen Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Metode Structural Equation Modeling (Sem) Pt Sierad Produce, Tbk Sidoarjo*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan sebanyak 130 respondendengan hasil Budaya kaizen dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Residul model yang dihasilkan sebesar

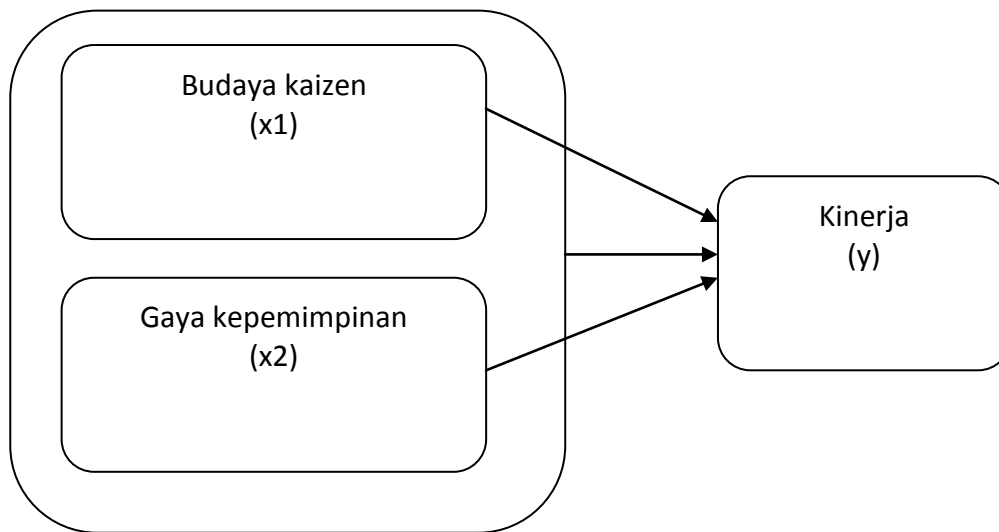
0.048. Budaya kaizen memiliki hubungan yang signifikan dengan keempat indikator pembentuknya. selain itu berdasarkan berikukut Persamaan pengukuran yang terbentuk antara budaya kaizen (X1) dengan indikator TQC(X11), QCC(X12), 5R(X13), dan *suggestionssystem* (X2) adalah sebagai berikut: $X1=0.54X11+0.50X12+0.56X13+0.82X14$. selain itu faktor Gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan keempat indikator pembentuknya. Persamaan pengukuran yang terbentuk antara gaya kepemimpinan(X2) dengan indikator pengaruh ideal (X21), inspirasi motivasi (X22), pengembangan intelektual (X23) dan perhatian pribadi (X24), sebagai berikut: $X2=0.61X21+0.63X22+0.58X23+0.61X24$ jadi budaya kaizen dan gaya kepemimpinan berpengaruh

3. penelitian yang dilakukan oleh Riski Dwi Untari, Boedijono, A.Kholiq Azhari (2015) dengan judul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Aparatur Desa Didesa Tamansari Kecamatan Wuluhan Kabupaten Jember*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur 25 orang. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur desa (Y). Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai thitung= 3.482 sedangkan signifikansi = $0.002 < \alpha = 0,05$ dan df (n-k)= 23 diperoleh nilai ttabel= 2.068 jadi thitung > ttabel atau -thitung < -ttabel sehingga H0 ditolak dan Ha diterima kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan (nyata) terhadap kinerja aparatur desa.

2.1.5 Kerangka Konseptual

Paradigma penelitian berguna untuk mempermudah penulisan atau penelitian sehingga dapat memberikan gambaran variabel independen (X) dan variabel dependen (Y) agar tidak menyimpang dari judul penelitian, yaitu :

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1

Kerangka konseptual

2.1.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan konsep teori diatas, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 1 :Diduga Budaya *kaizen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparatur Desa.

Hipotesis 2 :Diduga Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparatur Desa.

Hipotesis 3 : Diduga Gaya Kepemimpinan dan Budaya *Kaizen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparatur Desa.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2012:15), pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang didasarkan pada angka dan data kualitatif yang diangkakan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena data yang diperoleh berupa angka angka karena menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data dari responden dan melakukan pengolahan data angka untuk memperoleh kesimpulan.

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif. Menurut Sugiyono (2011: 8) penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, Sedangkan metode penelitiannya adalah metode eksplanasi, yaitu suatu metode yang digunakan untuk menjelaskan pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya (Bungin, 2013:46).

3.2 Populasi Dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono (2012:115). Dari pendapat tersebut maka populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai atau perangkat desa di Desa Lubuk Napal, Kecamatan Rambah Samo, Kabupaten Rokan Hulu yang berjumlah 31 orang.

3.2.2 Sampel

Menurut Wiratna Sujarweni (2014:65) sampel adalah bagian dari sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan untuk penelitian. Karena populasi dalam penelitian ini kurang dari 100 orang. Maka menggunakan teori Arikunto (2002:104) apa bila populasi kurang dari 100 orang maka dapat dipakai rumus $N=n$ yang

artinya populasi adalah sampel, akan tetapi sampel dalam penelitian ini jauh dibawah 100 orang maka seluruh populasi dijadikan sampel.

Bersumber dari pendapat tersebut, maka sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh aparaturnya desa Lubuk Napal yang berjumlah 31 orang. Sehingga populasi dalam penelitian ini juga merangkap sebagai sampel penelitian sehingga termasuk pada penelitian populasi, dengan menggunakan sampel total, yaitu keseluruhan populasi merangkap sebagai sampel penelitian (Winarno, dalam Bungin 2013:111).

3.3 Jenis Dan Sumber Data.

3.3.1 Jenis Data

- 1) **Data kuantitatif**, yaitu : Data-data berupa angka-angka yang berhubungan dengan penelitian yang penulis teliti dan kaitkan dengan teori-teori yang ada.
- 2) **Data Kualitatif**, yaitu : Data-data yang berupa data selain angka-angka yang diperoleh melalui angket atau kuisisioner disusun dalam bentuk tabel-tabel dan persentase, kemudian aspek-aspek yang terdapat dalam tabel tersebut dibandingkan atau diinterpretasikan sehingga diperoleh pembahasan yang luas dari tabel tersebut. Data yang diperoleh dari organisasi yang meliputi data mengenai keadaan dan jumlah aparaturnya desa, mengenai sejarah berdirinya desa Lubuk Napal dan data yang mendukung.

3.3.2 Sumber Data

1) Data Primer

Data primer yaitu data dan informasi yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian yang berkaitan dengan masalah penelitian berupa hasil dari wawancara langsung dan penyebaran kuisisioner yang ditujukan kepada seluruh aparaturnya desa Lubuk Napal yang dipilih sebagai sampel.

2) Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pihak pengumpulan data primer seperti dokumen-dokumen resmi, buku referensi, internet serta diperoleh dari pihak lain bersifat saling melengkapi data primer, bahan-bahan kepustakaan yang berkaitan dengan judul penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Wawancara (*interview*)

Merupakan percakapan antara dua orang atau lebih dan berlangsung antara yang mewawancarai dan yang diwawancarai. Tujuan dari wawancara adalah untuk mendapatkan informasi dimana sang pewawancara melontarkan pertanyaan-pertanyaan untuk dijawab oleh orang yang diwawancarai.

3.4.2 Kuesioner

Pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yang disisipkan secara tertulis dan dijawab secara tertulis. Dengan kuisisioner atau angket ini peneliti dapat memperoleh data yang cukup banyak yang tersebar merata dalam wilayah yang akan diamati.

3.4.3 Studi Kepustakaan

Merupakan suatu langkah untuk memperoleh informasi dari penelitian terdahulu maupun dengan cara penelahan terhadap buku-buku, literatur, catatan-catatan dan laporan-laporan yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Untuk menghindari kesalahan persepsi dalam menafsirkan istilah yang digunakan serta memperjelas dalam pemahaman konsep-konsep dalam penelitian ini, maka terbentuk kesamaan persepsi, definisi operasional variabelnya adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

variabel	Definisi operasional	indikator	Skala pengukuran
Budaya kaizen (x1)	Budaya <i>Kaizen</i> adalah “ kemajuan dan perbaikan terus_menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan berumah tangga, kehidupan bermasyarakat dan kehidupan kerja”. menurut Imai (2008 : 11).	1. Kerja sama 2. Disiplin pribadi 3. Peningkatan Moral (Imai 2018:11)	skala Likert
Gaya kepemimpinan (X2)	Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Menurut kartono (2008:34)	1. mengendalikan bawahan 2. Tanggung jawab 3. Pengambilan keputusan 4. Kemampuan komunikasi (Kartono dalam Titin mulyatiningrum 2017:14)	skala Likert
Kinerja (y)	performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai degan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hokum dan sesuai dengan moral etika (Sedarmayanti, 2003:147).	1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. pemanfaatan waktu (Robins 2010:260)	skala Likert

3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2014: 102). Dalam penelitian ini, skala pengukuran instrumen yang digunakan adalah dengan menggunakan skala likert. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan (Sugiyono, 2012: 93).

Tabel 3.2
Skala Likert

No	Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Netral	3
4	Kurang setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

Sumber : Sugiyono (2012)

Uji instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya satu kuisioner (Ghozali, 2006). Satu kuisioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut. Tingkat validitas dapat diukur dengan cara membandingkan nilai *r hitung* pada tabel kolom *Corrected Item-Total Correlation* (Ghozali, 2006). Apabila hasil dari korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas maka faktor tersebut valid. Jadi dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki validitas yang baik.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik, sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya. Rumus yang digunakan untuk mencari reliabilitas yang berbentuk angket atau kuisisioner adalah rumus *Alpha Cronbach* dengan ketentuan sebagai berikut (Bawono, 2006: 64) :

- 1) Jika koefisien alpha (α) < 0,60 maka butir pertanyaan dikatakan tidak reliabel.
- 2) Jika koefisien alpha (α) > 0,60 maka butir pertanyaan dikatakan reliabel.

Jika hasil uji instrumen yang diperoleh reliabel, maka dengan demikian seluruh item pernyataan yang ada pada instrument penelitian layak sebagai instrument untuk mengukur variabel karena telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas yang direkomendasikan sehingga penelitian ini layak untuk dilanjutkan.

3.7 Teknik Analisis Data

Setelah memperoleh data, langkah selanjutnya adalah pengelolaan data. Hasil analisis data yang merupakan jawaban terhadap permasalahan dan memberikan petunjuk tercapai atau tidaknya penelitian. Teknik analisis data merupakan pengelolaan yang diperoleh dengan menggunakan rumus atau aturan yang ada, sesuai dengan pendekatan penelitian yang diambil. Analisis data merupakan cara untuk mengelola data hasil penelitian guna memperoleh suatu kesimpulan. Hasil analisis data merupakan jawaban dari permasalahan dan memberikan petunjuk tercapai atau tidak tujuan penelitian. Teknik yang digunakan dalam mengambil data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan data sehingga dapat memberikan informasi yang berguna bagi peneliti.

3.7.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2008: 105) metode deskriptif analisis merupakan metode penelitian dengan cara mengumpulkan data-data sesuai dengan yang sebenarnya kemudian data-data tersebut disusun, diolah dan dianalisis untuk dapat memberikan gambaran mengenai masalah yang ada. Penelitian deskriptif ini bertujuan untuk mendeskripsikan data pada pengaruh budaya kaizen (X1) dan gaya kepemimpinan (X2) terhadap kinerja (Y).

Guna menafsir skor yang diperoleh melalui perhitungan atas angket tersebut, maka untuk mendapat persentasenya disesuaikan dengan kriteria yang dikemukakan Arikunto (2010) dalam Tanjung (2013) sebagai berikut :

Tabel 3.3

Kriteria Analisis Deskriptif Data

No	Rentang % Skor	Kriteria
1	81% - 100%	Sangat baik
2	61% - 80%	Baik
3	41% - 60%	Cukup
4	21% - 40%	Kurang
5	1% - 20%	Kurang sekali

Sumber : Arikunto (2010) dalam Tanjung (2013)

Interpretasi skor ini diperoleh dengan cara membandingkan skor ítem yang diperoleh berdasarkan jawaban responden dengan skor tertinggi jawaban kemudian dikalikan 100%. Dapat dilihat sebagai berikut :

Rumus menghitung persentase deskriptif

$$\frac{\text{Skor ítem}}{\text{Skor tertinggi}} \times 100\%$$

Skor item diperoleh dari perkalian antara skala pernyataan dengan jumlah responden yang menjawab pada nilai tersebut. Sementara skor tertinggi diperoleh dari jumlah nilai skala pertanyaan paling tinggi dikalikan dengan jumlah responden secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, nilai skala paling tinggi adalah 5 dan jumlah nilai skala paling rendah adalah 1.

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Selanjutnya untuk mengetahui bahwa model regresi yang diolah adalah sah (tidak terdapat penyimpangan), maka data tersebut akan diuji melalui uji asumsi klasik sebagai berikut :

3.7.2.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah distribusi data variabel terikat dan variabel bebas dalam model regresi terjadi secara normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak dapat dilakukan dengan cara melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal, dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2009).

3.7.2.2 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Cara yang digunakan untuk melihat ada atau tidaknya heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya.

Dasar analisis yang digunakan adalah (Ghozali, 2009) :

1. Jika ada pola tertentu seperti titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengidentifikasi telah terjadi heterokedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik menyebar diatas dan dibawah angka nol sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

3.7.2.3 Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat korelasi antara beberapa atau semua variable bebas. Untuk melakukan uji multikolonieritas dalam model regresi penelitian ini akan dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflantion factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan variabel bebas lainnya. Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/ tolerance$) dan menunjukkan multikolonieritas yang tinggi. Nilai yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* diatas 0,10 atau sama dengan nilai VIF dibawah 10 menunjukkan tidak terjadi multikolonieritas.

3.7.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh budaya *kaizen* dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama melalui suatu persamaan regresi linier berganda. Adapun bentuk umum persamaan regresi linier berganda dengan dua variabel bebas atau lebih adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

- Y** = Kinerja
- a** = Konstanta
- X₁** = budaya kaizen
- X₂** = gaya kepemimpinan
- b₁, b₂**= Koefisien regresi yang dihitung
- e** = Standar error (kesalahan)

Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas pada variabel terikat perlu dilakukan pengujian signifikansi dari masing-masing koefisien regresi menggunakan uji hipotesis yaitu sebagai berikut :

3.7.4 Koefisien Determinasi (R^2)

Pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2006).

3.7.5 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis ini yaitu membuktikan permasalahan yang diteliti yang telah diungkap dalam pertanyaan hipotesis yang telah dinyatakan, adapun pembuktian hipotesis adalah sebagai berikut:

3.7.5.1 Uji T (Parsial)

Digunakan untuk menunjukkan apakah suatu variabel independen (budaya *kaizen* dan gaya kepemimpinan) secara individual mempengaruhi variabel dependen (kinerja) (Ghozali, 2006).

Adapun kriteria pengambilan keputusan yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut :

Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

3.7.5.2 Uji F_{test} (Simultan)

Bertujuan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan kedalam model secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2006). Adapun kriterianya adalah sebagai berikut :

Apabila $F_{tabel} > F_{hitung}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Apabila $F_{tabel} < F_{hitung}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima