

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Obyek Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yang akan diteliti antara lain variabel  $X_1$  yaitu Budaya Organisasi dan  $X_2$  yaitu Gaya Kepemimpinan Situasional sebagai variabel independen dan variabel  $Y$  yaitu Kinerja sebagai variabel dependen. Adapun mengenai siapa/apa unit yang akan diteliti, dimana tempat penelitiannya dan kapan waktu penelitiannya adalah sebagai berikut :

- Unit yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian operasional pada PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung)
- Tempat penelitiannya dilakukan di PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung) yang berlokasi di Jalan Soekarno-Hatta No. 122 Bandung.
- Waktu penelitiannya berlangsung pada bulan Desember 2008 sampai selesai.

#### **3.2 Metode dan Desain Penelitian**

##### **3.2.1 Metode Penelitian**

Berdasarkan variabel yang diteliti, maka jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan verifikatif. Tujuan metode deskriptif menurut Travers yang dikutip Husein Umar (2002:29) dalam skripsi Risna Natalia (2008:38) adalah untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat riset dilakukan dan untuk memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala.

Tujuan dari penelitian deskriptif adalah membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat, mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Penelitian deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat, mengenai pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai yang merupakan hasil survei pada seluruh karyawan bagian operasional pada PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung).

Penelitian verifikatif adalah penelitian yang menguji hipotesis dengan cara mengumpulkan data dari lapangan. Dalam penelitian ini, akan diuji apakah terdapat pengaruh yang positif antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan bagian operasional pada PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung).

Berdasarkan jenis penelitiannya, yaitu deskriptif dan verifikatif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode *explanatory survey*. Menurut Malhotra (2005:196) dalam skripsi Dwi puspita Megawati (2004:45), “Metode survey adalah kuesioner yang terstruktur yang diberikan kepada responden yang dirancang untuk mendapatkan informasi spesifik”.

Berdasarkan kurun waktu penelitian, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cross sectional method*, karena dilaksanakan dalam kurun waktu yang tidak berkesinambungan dan panjang (kurang dari satu tahun). Husein Umar (2002:45) mengemukakan bahwa “*Cross sectional method* adalah metode

penelitian dengan cara mempelajari objek dalam satu kurun waktu tertentu (tidak berkesinambungan dalam waktu panjang)”.

### **3.2.2 Desain Penelitian**

Berdasarkan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, maka disusun desain penelitian. Istijanto (2005:29) yang dikutip oleh Risna Natalia Agustina dalam skripsinya (2008:39) mengungkapkan bahwa desain riset dapat dibagi menjadi tiga macam. Pertama, riset eksplanatori yaitu desain riset yang digunakan untuk mengetahui permasalahan dasar. Kedua, riset deskriptif yaitu desain riset yang digunakan untuk menggambarkan sesuatu, dan ketiga, riset kausal yaitu untuk menguji hubungan sebab akibat.

Berdasarkan tujuan dalam penelitian ini, maka desain penelitian yang digunakan adalah riset kausal, karena akan membuktikan hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti.

### **3.3 Operasionalisasi Variabel**

Jallaluddin Rakhmat (2001:12) yang dikutip oleh Risna Natalia Agustina dalam skripsinya Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (2008:40) mendefinisikan operasionalisasi variabel sebagai “pengukuran konsep yang abstrak menjadi konstruk yang dapat diukur”.

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Budaya Organisasi (X1)	Budaya organisasi adalah sebuah sistem pemaknaan bersama yang dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi. (Robbins,2008:256)	Inovasi dan keberanian mengambil risiko	- Tingkat inovasi - Tingkat keberanian mengemukakan gagasan dengan segala risikonya	Ordinal
		Perhatian pada hal-hal rinci	- Tingkat keterampilan dan ketelitian dalam bekerja - Tingkat kecermatan dalam pemecahan masalah	Ordinal
		Orientasi hasil	- Tingkat kemampuan meningkatkan kualitas kerja - Tingkat penggunaan waktu secara optimal	Ordinal
		Orientasi orang	- Tingkat peluang karyawan untuk mengikuti diklat - Tingkat pemberdayaan karyawan - Tingkat penyesuaian dengan hal-hal baru	Ordinal
		Orientasi Tim	- Tingkat kerjasama tim - Tingkat kekompakan tim	Ordinal
		Agresivitas	- Tingkat Kecekatan	Ordinal
		Stabilitas	- Tingkat kesetiaan pada nilai-nilai yang ada - Tingkat komitmen pada tugas dan Tanggung jawab - Tingkat pelaksanaan visi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab	Ordinal

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Gaya Kepemimpinan Situasional (X2)	Gaya kepemimpinan situasional merupakan teori kemungkinan yang berfokus pada kesiapan para karyawan. (Hersey dan Blanchard dalam Robbins,2008:64)	Delegasi	- Tinggi hubungan dan rendah tugas	Ordinal
		Partisipasi	- Rendah hubungan dan rendah tugas	Ordinal
		Konsultasi	- Tinggi tugas dan rendah hubungan	Ordinal
		Instruksi	- Tinggi tugas dan tinggi hubungan	Ordinal

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah <i>outcome</i> yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode tertentu. (Faustini Cardoso Gomes (2000:135)	Kuantitas	- Jumlah kerja	Ordinal
		Kualitas	- Kualitas kerja	Ordinal
		Pengetahuan	- Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaannya	Ordinal
		Kreativitas	- Keaslian gagasan-gagasan	Ordinal
		Kerjasama	- Kerjasama dengan sesama karyawan	Ordinal
		Kehadiran	- Kesadaran dalam absensi	Ordinal
		Inisiatif	- Semangat melaksanakan tugas	Ordinal
		Kepribadian	- Keramahan - Kepemimpinan - Integritas pribad	Ordinal

### 3.4 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

#### 3.4.1 Sumber Data

Sumber data penelitian merupakan subjek dari mana data dapat diperoleh (Suharsimi Arikunto, 2002:114). Data yang penulis peroleh dalam penelitian ini dikumpulkan melalui:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari responden, pada saat penelitian di lapangan dengan melakukan pengamatan langsung yaitu dengan mengadakan wawancara dengan responden, dan pengamatan tidak langsung pada objek penelitian yaitu dengan menyebarkan kuesioner kepada responden untuk diisi.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari literatur seperti buku-buku teori, dokumen-dokumen yang berisi informasi dari instansi yang bersangkutan dengan penelitian, karya ilmiah yang dipublikasikan serta artikel-artikel yang berasal dari internet berupa data dan teori yang ada kaitannya dengan dengan masalah yang diteliti.

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ditunjukkan secara lebih rinci pada Tabel 3.2 berikut.

**Tabel 3.2**  
**Jenis dan Sumber Data**

No.	Jenis Data	Sumber Data	Data Primer	Data Sekunder
1.	Kinerja karyawan pada PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung)	Bagian SDM pada PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung)	√	
2.	Jumlah karyawan pada PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung) Grafik kinerja karyawan pada	Bagian SDM pada PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung)	√	
3.	PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung)	Bagian SDM pada PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung)	√	

### 3.4.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu melalui komunikasi tidak langsung dengan studi literatur dan penggunaan instrumen utama yaitu angket dan melalui komunikasi langsung mengenai permasalahan yang diteliti dengan menggunakan teknik observasi dan wawancara.

Dalam pengumpulan data, penulis menggunakan teknik :

1. Observasi, yaitu upaya untuk memperoleh data dengan melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian, tentunya setelah mendengar informasi dari salah seorang karyawan (Bpk. Ade Supriatna sebagai Kepala

Bagian SDM) mengenai tingkat prestasi kerja karyawan PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung).

2. Wawancara. Penulis melakukan dialog langsung dengan pihak sebagai narasumber yang dapat memberikan data bagi penyelesaian masalah penelitian. Dalam hal ini penulis mendapat informasi dari salah seorang karyawan PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung) di bagian SDM.
3. Studi kepustakaan, yaitu mengumpulkan data dan informasi melalui buku-buku, internet, surat kabar yang relevan, sehingga dapat membantu terhadap pemecahan masalah yang dikaji.
4. Angket, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan kepada responden yang bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai permasalahan yang diteliti.

### **3.5 Populasi, Sampel, dan Teknik Penarikan Sampel**

#### **3.5.1 Populasi**

Populasi dalam suatu penelitian merupakan salah satu wilayah sumber data yang dijadikan sebagai subjek penelitian. Suharsimi Arikunto (2002:108) mengemukakan “Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian operasional pada PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung) yaitu sebanyak 114 orang. (sumber: wawancara dengan bagian kepegawaian PERUM DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung.)

**Tabel 3.3**  
**Jumlah Komposisi Karyawan Bagian Operasional Bulan Desember 2008**

Pimpinan	7 Orang
Staff KSB TLNA	15 Orang
Staff KSB PMP	59 Orang
Staff KSB PPKDA	19 Orang
Staff KSB PPBAS	4 Orang
Staff KSB ADM RAN	4 Orang
Staff KSB Antar Kota	6 Orang
<b>JUMLAH</b>	<b>114 Orang</b>

*(Sumber : Bagian Kepegawaian)*

Jadi, berdasarkan data tersebut, populasi sasaran dalam penelitian ini adalah sebanyak 114 orang.

### 3.5.2 Sampel

Penarikan sampel tidak hanya sebatas menarik sebagian populasi yang dilakukan begitu saja, melainkan ada aturan-aturan atau teknik-teknik tertentu. Menggunakan teknik yang tepat akan memungkinkan peneliti dapat menarik data yang reliabel. Karena itu ketentuan-ketentuan dalam penarikan sampel menjadi penting dalam kegiatan penelitian ilmiah. Untuk menentukan sampel dari populasi yang telah ditetapkan perlu dilakukan suatu pengukuran yang dapat menghasilkan jumlah  $n$ . Husain Umar (2002:59), mengemukakan bahwa “Ukuran sampel dari suatu populasi dapat menggunakan bermacam-macam cara, salah satunya adalah dengan menggunakan teknik *Slovin*”.

Untuk menentukan jumlah sampel dengan menggunakan teknik Slovin rumusnya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N_e^2} \dots\dots\dots (\text{Umar Husein, 2002:141})$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Taraf kesalahan dalam pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir (e=0.1)

Berdasarkan rumus di atas maka dapat diukur besarnya sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{114}{1 + 114(0.1)^2}$$

$$n = \frac{114}{2,14} = 23,27 \approx 55$$

Berdasarkan perhitungan tersebut didapatkan jumlah sampel sebanyak 55 orang. Sedangkan dalam menentukan jumlah sampel dalam masing-masing bagian dengan menggunakan rumus :

$$n_i = \frac{N_i \times n}{N} \dots\dots\dots (\text{Sugiyono, 1996:67})$$

Keterangan :

$n_i$  = jumlah sampel menurut stratum

N = jumlah sampel seluruhnya

$N_i$  = jumlah populasi menurut stratum

N = jumlah populasi seluruhnya

Dengan menggunakan rumus diatas, maka diperoleh jumlah sampel berikut ini :

**Tabel 3.4**  
**Alokasi Sampel**

No.	Bagian	Jumlah	Sampel Proporsional	Jumlah
1.	Pimpinan	7	$7/114*55$	3
2.	Staff KSB TLNA	15	$15/114*55$	7
3.	Staff KSB PMP	59	$59/114*55$	29
4.	Staff KSB PPKDA	19	$19/114*55$	9
5.	Staff KSB PPBAS	4	$4/114*55$	2
6.	Staff ADM RAN	4	$4/114*55$	2
7.	Staff KSB Antar Kota	6	$6/114*55$	3
	<b>Jumlah</b>			<b>55</b>

(Sumber : Pengolahan Data)

Alokasi sampel pada tabel diatas digunakan untuk menyebarkan angket variabel  $X_1$  (Budaya Organisasi) dan Variabel  $X_2$  (Gaya Kepemimpinan Situasional).

**Tabel 3.5**  
**Alokasi Sampel**

No.	Bagian	Jumlah	Sampel Proporsional	Jumlah
1.	Staff KSB TLNA	15	$15/114*55$	7
2.	Staff KSB PMP	59	$59/114*55$	29
3.	Staff KSB PPKDA	19	$19/114*55$	9

4.	Staff KSB PPBAS	4	4/114*55	3
5.	Staff ADM RAN	4	4/114*55	3
6.	Staff KSB Antar Kota	6	6/114*55	4
	<b>Jumlah</b>			<b>55</b>

(Sumber : Pengolahan Data)

Alokasi sampel pada tabel diatas digunakan untuk menyebarkan angket variabel Y (Kinerja).

### 3.5.3 Teknik penarikan Sampel

Menurut Sugiyono (2007:73), “Teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel”. Teknik pengambilan sampel yang digunakan ini adalah teknik *systematic random sampling* atau teknik pengambilan acak sistematis untuk populasi yang bergerak.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam teknik ini adalah :

1. Tentukan populasi sasaran. Yang menjadi populasi sasaran pada penelitian adalah seluruh karyawan bagian operasional pada PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung)
2. Tentukan sebuah atau lebih tempat tertentu sebagai *check point*, dalam penelitian ini yang menjadi tempat *check point* adalah kantor PERUM DAMRI yang berlokasi di Jalan Soekarno-Hatta Bandung.
3. Tentukan waktu yang digunakan untuk menentukan sampling. Dalam penelitian ini waktu konkrit yang digunakan oleh peneliti adalah hari Senin sampai dengan hari Jumat pukul 08.00-15.00 WIB.

4. Pelaksanaan orientasi lapangan di mana dasar untuk menentukan interval pemilihan dengan rumus :  $I = N/n$ .

### 3.6 Rancangan Analisis Data dan Uji Hipotesis

#### 3.6.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

##### 3.6.1.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui *valid* atau tidaknya kuesioner yang disebar. Dalam uji validitas digunakan metode koefisien Korelasi Pearson (*product moment coefficient of correlation*) dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (N \sum Y)^2\}}} \dots\dots \text{(Suharsimi Arikunto, 2006:274)}$$

Keterangan:

- $r_{xy}$  = Menunjukkan indeks korelasi antara dua variabel yang dikorelasikan
- $r$  = Koefisien validitas item yang dicari, dua variabel yang dikorelasikan
- $X$  = Skor yang diperoleh subyek dari seluruh item
- $Y$  = Skor total yang diperoleh dari seluruh item
- $\sum X$  = Jumlah skor dalam distribusi X
- $\sum Y$  = Jumlah skor dalam distribusi Y

- $\Sigma X^2$  = Jumlah kuadrat dalam skor distribusi X  
 $\Sigma Y^2$  = Jumlah kuadrat dalam skor distribusi Y  
n = Banyaknya responden

Keputusan pengujian validitas dengan menggunakan taraf signifikansi 5% adalah sebagai berikut:

- Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka instrumen dikatakan valid.
- Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka instrumen dikatakan tidak valid.

Dari hasil pengujian yang dilakukan, jawaban yang diperoleh dari kuisioner pengujian kemudian dihitung korelasi dari masing-masing item, maka seluruh pernyataan dapat dikatakan valid jika dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$ .

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana untuk item pernyataan 1 diperoleh :

$$\sum X = 80 \quad \sum Y = 1.062 \quad \sum XY = 3.014 \quad \sum X^2 = 244 \quad \sum Y^2 = 40.822 \quad n = 30$$

maka:

$$r_{xy} = \frac{30(3.014) - (80)(1.062)}{\sqrt{\{30(244) - (80)^2\} \{30(40.822) - (1.062)^2\}}}$$

$$\frac{90.420 - 84.960}{\sqrt{\{7.320 - 6.400\} \{1.224.660 - 1.127.844\}}} = \frac{5.460}{9.438} = 0,579$$

Dari hasil tersebut, diketahui nilai koefisien korelasi untuk item pernyataan 1 lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  ( $0,726 > 0,374$ ). Artinya item pertanyaan 1 dikatakan valid.

Dengan menggunakan rumus dan langkah yang sama, maka dapat dilakukan pengujian validitas untuk seluruh item yang seluruhnya ada 40 item. Uji validitas untuk variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Situasional serta variabel Kinerja Karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3.6**  
**Hasil Pengujian Validitas Instrumen Penelitian Variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ )**

Butir Pertanyaan	r hitung	r table	Keterangan
Pertanyaan 1	0.731	0,374	valid
Pertanyaan 2	0.434	0,374	valid
Pertanyaan 3	0.791	0,374	valid
Pertanyaan 4	0.798	0,374	valid
Pertanyaan 5	0.486	0,374	valid
Pertanyaan 6	0.825	0,374	valid
Pertanyaan 7	0.723	0,374	valid
Pertanyaan 8	0.801	0,374	valid
Pertanyaan 9	0.882	0,374	valid
Pertanyaan 10	0.795	0,374	valid
Pertanyaan 11	0.483	0,374	valid
Pertanyaan 12	0.529	0,374	valid
Pertanyaan 13	0.821	0,374	valid
Pertanyaan 14	0.475	0,374	valid
Pertanyaan 15	0.590	0,374	valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

**Tabel 3.7**  
**Hasil Pengujian Validitas Instrumen Penelitian Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional ( $X_2$ )**

Butir Pertanyaan	r hitung	r table	Keterangan
Pertanyaan 16	0.596	0,374	valid
Pertanyaan 17	0.926	0,374	valid

Pertanyaan 18	0.734	0,374	valid
Pertanyaan 19	0.596	0,374	valid
Pertanyaan 20	0.462	0,374	valid
Pertanyaan 21	0.394	0,374	valid
Pertanyaan 22	0.734	0,374	valid
Pertanyaan 23	0.606	0,374	valid
Pertanyaan 24	0.734	0,374	valid
Pertanyaan 25	0.641	0,374	valid
Pertanyaan 26	0.439	0,374	valid
Pertanyaan 27	0.483	0,374	valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

**Tabel 3.8**  
**Hasil Pengujian Validitas Instrumen Penelitian Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Butir Pertanyaan	r hitung	r table	Keterangan
Pertanyaan 28	0.578	0,374	valid
Pertanyaan 29	0.696	0,374	valid
Pertanyaan 30	0.662	0,374	valid
Pertanyaan 31	0.551	0,374	valid
Pertanyaan 32	0.422	0,374	valid
Pertanyaan 33	0.670	0,374	valid
Pertanyaan 34	0.624	0,374	valid
Pertanyaan 35	0.696	0,374	valid
Pertanyaan 36	0.551	0,374	valid
Pertanyaan 37	0.693	0,374	valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Pengujian validitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan terhadap 30 responden dengan tingkat signifikansi 5% dan derajat kebebasan (df)  $n-2$  yaitu  $30-2=28$ , sehingga diperoleh nilai  $r_{tabel}$  sebesar 0,374. Dengan demikian dapat diketahui bahwa setiap item pertanyaan dalam kuesioner dapat dikatakan valid, karena setiap item pertanyaan memiliki  $r_{i(x-i)}$  lebih besar daripada  $r_{tabel}$  ( $r_{i(x-i)} > r_{tabel}$ ).

Artinya, pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dapat dijadikan alat ukur apa yang hendak diukur.

### 3.6.1.2 Uji Realiabilitas

Instrumen penelitian disamping harus valid, juga harus dapat dipercaya (*reliabel*). Oleh karena itu digunakan uji reliabilitas yang gunanya untuk mengetahui ketepatan nilai kuesioner, artinya instrumen penelitian bila diujikan pada kelompok yang sama walaupun pada waktu yang berbeda hasilnya akan sama.

Untuk instrumen yang di dalamnya terdapat skor yang berbentuk rentangan antara beberapa nilai atau yang berbentuk skala bertingkat (1-3,1-5,1-7, dan seterusnya), seperti pertanyaan dalam bentuk uraian dan angket yang berstruktur, rumus pengujian validitas yang paling tepat digunakan adalah rumus *Cronbach Alpha* (Suharsimi Arikunto, 2002:173).

Suatu instrumen penelitian diindikasikan memiliki tingkat reliabilitas yang memadai jika koefisien *Alpha Croanbach* lebih besar atau sama dengan 0,70. Rumus yang dapat digunakan untuk menguji reliabilitas yaitu rumus Koefisien Alpha Cronbach ( $\alpha$ ), formula rumus tersebut adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right] \dots\dots\dots (\text{Suharsimi Arikunto, 2002:171})$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas instrumen

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$Ss_b^2$  = Jumlah varians butir

$s_t^2$  = Varians total

Sedangkan rumus variansnya adalah sebagai berikut:

$$\sigma^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n} \dots\dots\dots (\text{Suharsimi Arikunto, 2002:166})$$

Keterangan:

$s_t^2$  = Varians total

$\sum X$  = Jumlah skor item

$\sum X^2$  = Jumlah skor item dikuadratkan

$n$  = Jumlah responden

Ketentuan uji reliabilitas ditentukan dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0,05 maka item pertanyaan dikatakan reliabel.
2. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0,05 maka item pertanyaan dikatakan tidak reliabel.

Perhitungan manual reliabilitas instrument penelitian dengan menggunakan *Cronbach Alpha* berdasarkan hasil perhitungan adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.9**  
**Hasil Pengujian Validitas Instrumen Penelitian Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Variabel	$r_{11}$ hitung	$r_{11}$ table	Keterangan
Variabel $X_1$	0,922	0,374	Reliabel
Variabel $X_2$	0,815	0,374	Reliabel
Variabel Y	0,788	0,374	Reliabel

*Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian*

Pengujian reliabilitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan terhadap 30 responden dengan tingkat signifikansi 5% dan derajat kebebasan (df)  $n-2$  yaitu  $30-2=28$ , maka diperoleh  $C\alpha$  masing-masing variabel  $\geq 0,70$ . Dengan demikian diketahui bahwa instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel, karena hasil  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ). Hal tersebut dapat diartikan bahwa pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner kapanpun dan dimanapun ditanyakan kepada responden akan memberikan hasil ukur yang sama.

### **3.6.2 Rancangan Analisis Data**

Setelah data yang diperoleh dari responden melalui kuisioner terkumpul, langkah selanjutnya adalah mengolah dan menafsirkan data sehingga dari hasil tersebut dapat dilihat apakah terdapat hubungan antara variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ), gaya Kepemimpinan Situasional ( $X_2$ ), dan variabel Kinerja ( $Y$ ). Dalam mengolah data ini, prosedur yang dilaksanakan adalah sebagai berikut :

1. Menyusun data. Kegiatan ini dilakukan dengan cara memeriksa lembar jawaban yang telah diisi oleh responden, dalam hal kelengkapan jawaban, untuk menentukan layak tidaknya lembar jawaban tersebut untuk diproses lebih lanjut.
2. Menghitung bobot nilai dengan skala *Likert* dengan ukuran interval, artinya yang diteliti mempunyai empat pilihan jawaban dengan urutan peringkat

Baik Sekali (BS), Cukup Baik (CB), Kurang Baik (KB), dan Sangat Tidak Baik (STB). Untuk lebih jelasnya kriteria pemberian skor dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 3.10**  
**Pedoman Nilai Angket**

Alternatif Jawaban	Skor (+)	Skor (-)
Baik Sekali (BS)	4	1
Cukup Baik (CB)	3	2
Kurang Baik (KB)	2	3
Sangat Tidak Baik (STB)	1	4

Sumber : Sugiyono (2004:87)

3. Rekapitulasi nilai angket variabel Budaya Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan Situasional (X2), dan variabel Kinerja (Y).
4. Analisis data. Menentukan kedudukan variabel Budaya Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan Situasional (X2), dan variabel Kinerja (Y) yang divisualisasikan dalam bentuk “skor ideal” dengan langkah-langkah sebagai berikut :
  - a. Menghitung skor terendah dan skor tertinggi dari bobot instrumen sebagai berikut :

$$\text{Skor terendah} = \text{SR} \times \text{JB} \times \text{JR}$$

$$\text{Skor tertinggi} = \text{ST} \times \text{JB} \times \text{JR}$$

Keterangan :

SR = Skor terendah

ST = Skor tertinggi

JB = Jumlah butir pertanyaan

JR = Jumlah responden

- b. Menghitung rentang dengan cara mengurangkan skor tertinggi dengan skor terendah kemudian hasilnya dibagi lima.
- c. Menentukan ukuran sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah.
- d. Membuat parameter untuk kriteria sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah.

SR	R	S	T	ST
a	b	c	d	e

(Sugiyono : 2001:66)

- e. Membandingkan skor total tiap variabel dengan parameter di atas untuk memperoleh gambaran variabel Budaya Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan Situasional (X2), dan variabel Kinerja (Y).

### 3.6.2.1 Method of Successive Interval (MSI)

Penelitian ini menggunakan data ordinal, maka semua data yang terkumpul terlebih dahulu akan ditransformasi menjadi skala interval dengan

menggunakan Method of Successive Interval (MSI). Langkah-langkah untuk melakukan transformasi data tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menghitung frekuensi (f) setiap pilihan jawaban, berdasarkan hasil jawaban responden pada setiap pernyataan.
2. Berdasarkan frekuensi yang diperoleh untuk setiap pernyataan, dilakukan penghitungan proporsi (p) setiap pilihan jawaban dengan cara membagi frekuensi (f) dengan jumlah responden.
3. Berdasarkan proporsi tersebut untuk setiap pernyataan, dilakukan penghitungan proporsi kumulatif untuk setiap pilihan jawaban.
4. Menentukan nilai batas Z (tabel normal) untuk setiap pernyataan dan setiap pilihan jawaban.
5. Menentukan nilai interval rata-rata untuk setiap pilihan jawaban melalui persamaan berikut:

$$\frac{(\text{Density at Lower limit}) - (\text{Density at Upper Limit})}{(\text{Area Below Upper Limit}) - (\text{Area Below Lower Limit})}$$

Data penelitian yang sudah berskala interval selanjutnya akan ditentukan pasangan data variabel independen dengan variabel dependen serta ditentukan persamaan yang berlaku untuk pasangan-pasangan tersebut.

### 3.6.2.2 Analisis korelasi

Analisis korelasi dilakukan setelah semua data yang ada terkumpul. Analisis korelasi bertujuan untuk mencari hubungan antara variabel yang diteliti. Penelitian ini menggunakan dua buah variabel bebas, yakni (X1) dan (X2) dan

satu variabel terikat (Y) sehingga analisis korelasi yang digunakan adalah korelasi ganda. Penggunaan korelasi ganda digunakan untuk menguji hubungan kedua variabel bebas X1 dan X2 terhadap Y.

Koefisien korelasi (r) menunjukkan derajat korelasi antara X dan Y. Nilai koefisien korelasi harus terdapat dalam batas-batas:  $-1 < r < +1$ . Tanda positif menunjukkan adanya korelasi positif / korelasi langsung antara kedua variabel yang berarti. Setiap kenaikan nilai-nilai X akan diikuti dengan penurunan nilai-nilai Y, dan begitu pula sebaliknya.

- Jika nilai  $r = +1$  atau mendekati  $+1$ , maka korelasi antara kedua variabel sangat kuat dan positif.
- Jika nilai  $r = -1$  atau mendekati  $-1$ , maka korelasi antara kedua variabel sangat kuat dan negatif.
- Jika nilai  $r = 0$  atau mendekati  $0$ , maka korelasi variabel yang diteliti tidak ada sama sekali atau sangat lemah.

Menurut Sugiyono (2004:216) korelasi ganda (multiple correlation) merupakan angka yang menunjukkan arah dan kuatnya hubungan antara dua variabel secara bersama-sama atau lebih dengan variabel yang lain.

Korelasi ganda merupakan hubungan secara bersama-sama antara X1 dengan X2 dan Xn dengan Y. Pada penelitian ini korelasi ganda yang dimaksud merupakan hubungan secara bersama-sama antara variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan. Rumus korelasi ganda dua variabel ditunjukkan dengan rumus berikut:

$$R_{y.x1x2} = \sqrt{\frac{r_{yx1}^2 + r_{yx2}^2 - 2r_{yx1}r_{yx2}r_{x1x2}}{1 - r_{x1x2}^2}} \dots\dots\dots (\text{Sugiyono, 2004:218})$$

Dimana:

$R_{yx1x2}$  = Kolerasi antara variabel  $X_1$  dengan  $X_2$  secara bersama-sama dengan variabel Y

$r_{yx1}$  = Kolerasi product moment antara  $X_1$  dengan Y

$r_{yx2}$  = Kolerasi product moment antara  $X_2$  dengan Y

$r_{x1x2}$  = Kolerasi product moment antara  $X_1$  dengan  $X_2$

Untuk dapat memberikan penafsiran terhadap koefisien korelasi yang ditemukan tersebut, apakah besar atau kecil, maka dapat berpedoman pada tabel berikut.

**Tabel 3.11**  
**Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Klasifikasi
0,000 – 0,199	Sangat Rendah / Lemah dapat diabaikan
0,200 – 0,399	Rendah / Lemah
0,400 – 0,599	Sedang
0,600 – 0,799	Tinggi / Kuat
0,800 – 1,000	Sangat Tinggi / Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2004:183)

### 3.6.2.3 Analisis Regresi

Tujuan penggunaan analisis regresi adalah untuk melakukan prediksi, bagaimana perubahan nilai variabel dependen apabila nilai variabel independen dimanipulasi (dinaikan atau diturunkan nilainya). Penelitian ini menggunakan regresi ganda.

Analisis regresi ganda menurut Sugiyono (2004:250) digunakan oleh peneliti bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independent sebagai faktor prediktor dimanipulasi.

Dalam analisis regresi ganda ini variabel yang diramalkan (dependent variable) yaitu (Y) Kinerja dan (independent variable) yang mempengaruhinya yaitu Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Gaya Kepemimpinan Situasional ( $X_2$ ).

Persamaan regresi untuk dua prediktor adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 \dots\dots\dots (Sugiyono, 2004:250)$$

Dimana :

- Y = Subjek dalam variabel dependen yang diprediksikan.  
 a = Harga Y bila X = 0 (harga konstan).  
 $b_1, b_2$  = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen. Bila b (+) maka naik, dan (-) maka terjadi penurunan.  
 $X_1, X_2$  = Subjek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis regresi ganda adalah sebagai berikut :

1. Data mentah (sumber data penelitian yang berisikan nilai  $X_1$ ,  $X_2$ , dan Y dari sejumlah responden) dari hasil penelitian disusun terlebih dahulu kedalam tabel penolong (Tabel yang berisikan,  $\sum Y$ ,  $\sum X_1$ ,  $\sum X_2$ ,  $\sum X_1Y$ ,  $\sum X_2Y$ ,  $\sum X_1X_2$ ,  $\sum X_1^2$ ,  $\sum X_2^2$ ).
2. Mencari harga-harga yang akan digunakan dalam menghitung koefisien a,  $b_1$ ,  $b_2$  dapat menggunakan persamaan berikut:

$$\begin{aligned}\sum Y &= an + b_1 \sum X_1 + b_2 \sum X_2 \\ \sum X_1 Y &= a \sum X_1 + b_1 \sum X_1^2 + b_2 \sum X_1 X_2 \quad \dots\dots \text{(Sugiyono, 2004:252)} \\ \sum X_2 Y &= a \sum X_2 + b_1 \sum X_1 X_2 + b_2 \sum X_2^2\end{aligned}$$

3. Setelah nilai nilai pada tabel penolong diketahui, masukan nilai-nilai tersebut kedalam persamaan diatas untuk mendapatkan koefisien a, b<sub>1</sub>, dan b<sub>2</sub>.

### 3.6.3 Uji Hipotesis

Langkah terakhir dalam kegiatan analisis data adalah melakukan uji hipotesis. Tujuan dari uji hipotesis adalah untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang cukup jelas dan dapat dipercaya antara variabel independen dengan variabel dependen. Melalui langkah ini dapat diambil suatu kesimpulan, menerima atau menolak hipotesis yang telah dirumuskan. Rumus yang digunakan penulis untuk menguji hipotesis yaitu Uji Signifikansi Koefisien Korelasi (uji t-student) untuk menguji hipotesis parsial yang tersirat dari hipotesis penelitian, seperti dikemukakan oleh Sugiyono (2004:215). Rumus yang digunakan adalah:

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{1-r_s^2}$$

Di mana :

t = Distribusi student dengan derajat kebebasan (dk) = n – 2

r<sub>s</sub> = Koefisien korelasi

$n$  = Banyaknya sampel

Ketentuan dari pada uji t-student ini adalah :

$H_0 : \rho = 0$  : Korelasi tidak berarti, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan

$H : \rho \neq 0$  : Korelasi berarti, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel X dan Variabel Y.

Kriteria penolakan hipotesisnya adalah :

- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima
- Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  Maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak
- Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan ( $dk$ ) =  $N - 2$

Sedangkan Pengujian signifikansi terhadap koefisien korelasi ganda, yang dimaksudkan untuk menguji hipotesis penelitian utama dapat menggunakan rumus berikut, yaitu dengan uji F.

$$F_h = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)} \dots\dots\dots (Sugiyono, 2004:219)$$

Dimana:

- $R$  = Koefisien korelasi ganda  
 $k$  = Jumlah variabel Independen  
 $n$  = Jumlah anggota Sampel

Bila  $F_h$  lebih besar dari  $F_b$ , maka koefisien korelasi ganda yang diuji adalah signifikan, yaitu dapat diberlakukan untuk seluruh populasi, kriteria penolakan hipotesisnya adalah :

- Jika  $F > F$  Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima
- Jika  $F < F$  Maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak
- Pada taraf signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan  $(dk) = (n - k - 1)$ .

Secara statistik hipotesis yang akan diuji dalam rangka pengambilan keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis dapat ditulis sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama

- $H_0 : \rho = 0$ , artinya budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian operasional pada PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung).
- $H_a : \rho \neq 0$ , artinya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian operasional pada PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung).

2. Hipotesis kedua

- $H_0 : \rho = 0$ , artinya gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian operasional pada PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung).
- $H_a : \rho \neq 0$ , artinya gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian operasional pada PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung).

3. Hipotesis ketiga

- $H_0 : \rho = 0$ , artinya budaya organisasi dan gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian operasional pada PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung).

- $H_a : \rho \neq 0$ , artinya budaya organisasi dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian operasional pada PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung).

