

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah PT. Bank Riau

Bank Pembangunan Daerah Riau merupakan kelanjutan kegiatan usaha dari PT.BAPERI (PT. Bank Pembangunan Daerah Riau) yang didirikan berdasarkan akte notaris Syawal Sutan di atas No. 1 tanggal 2 Agustus 1961, dan izin Menteri Keuangan Republik Indonesia nomor BUMN 9-4-1945 tanggal 15-08-1961. Selanjutnya dengan surat keputusan Gubernur KDH TK. I Riau No. 51/IV/1966 tanggal 01 April 1966 dinyatakan berakhirnya segala kegiatan BAPERI, seluruh aktiva dan pasiva PT.BAPERI dilebur kedalam Bank Pembangunan Daerah Riau yang disesuaikan dengan Undang-Undang Nomor : 13 tahun 1962 tentang Bank Pembangunan Daerah. Terhitung tanggal 01 April 1966 secara resmi kegiatan Bank Pembangunan Daerah Riau dimulai dengan status sebagai bank milik pemerintah daerah Riau.

Dengan berbagai perubahan dan perkembangan kegiatan bank, sejak tahun 1975 status pendiri Bank Pembangunan Daerah Riau disesuaikan dengan Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Riau nomor 10 tahun 1975, yang kemudian diatur kembali dengan Peraturan Daerah Tingkat I Riau nomor 18 tahun 1986 berdasarkan Undang-Undang nomor 13 tahun 1962.

Untuk terakhir kalinya status pendiri Bank Pembangunan Daerah Riau diatur dan disesuaikan dengan Peraturan Daerah no. 14 tahun 1992 tentang Bank Pembangunan Daerah Riau berdasarkan Undang-Undang nomor 7 tahun 1992 beserta era otonomi daerah UU No. 22 tahun 1999 serta UU No. 10 tahun 2002 tanggal 26 Agustus 2002 melakukan perubahan status badan hukum dari perusahaan daerah (PD) menjadi perseroan terbatas (PT) Bank Pembangunan Daerah Riau berdasarkan akta notaris Muhammad Dahad Umar, SH Nomor 36 tanggal 18 Januari 2003 tentang berdirinya PT.Bank Pembangunan Daerah Riau disingkat PT.Bank Riau.

Bank Pembangunan Daerah Riau didirikan dengan maksud untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah di segala bidang serta sebagai salah satu sumber pendapatan daerah dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat.

2. Visi dan Misi PT.Bank Riau

Selain fungsi dan tugas yang telah disebutkan di atas, PT. Bank Riau juga mempunyai visi dan misi yaitu:

a. Visi

Sebagai perusahaan perbankan yang mampu berkembang dan terkemuka di daerah, memiliki manajemen yang profesional dan mendorong pertumbuhan perekonomian daerah sehingga dapat memberdayakan perekonomian rakyat.

b. Misi

- 1) Sebagai bank sehat, elit dan merakyat
- 2) Sebagai pendorong perekonomian daerah
- 3) Sebagai pengelola dana pemerintah daerah
- 4) Sebagai pembina, pengembangan dan pendampingan usaha kecil dan menengah.

Dalam rangka untuk meningkatkan keterampilan, prestasi kerja dan mutu pegawai PT.Bank Riau melaksanakan program pelatihan dan pendidikan. Prinsip umum yang dipakai PT.Bank Riau dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dilakukan berdasarkan:

1. Biaya untuk pendidikan dan pelatihan dianggap sebagai investasi SDM dengan returnnya berupa peningkatan efisiensi dan produktivitas kerja dalam perusahaan
2. Bahwa setiap program pendidikan dan pelatihan harus memiliki manfaat yang lebih besar dari pada biaya yang telah dikeluarkan
3. Pelatihan adalah salah satu alat manajemen yang strategis untuk meningkatkan kinerja yang menghasilkan peningkatan pengetahuan, keterampilan serta perubahan sikap kerja pegawai kearah peningkatan kinerja perusahaan.
4. Program pendidikan dan pelatihan dirancang untuk memenuhi kebutuhan setiap unit sehingga pimpinan lini dan segenap pegawai harus memberi dukungannya.

5. Pelatihan merupakan kegiatan yang perlu direncanakan dan dilaksanakan secara teratur sesuai dengan sistem pelatihan dan secara terpadu harus dikoordinasikan dengan perencanaan bidang lainnya.
6. Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan yang komprehensif yang meliputi kegiatan bidang teknis usaha dan manajemen perbankan.
7. Pelatihan harus selalu berhubungan dan sesuai dengan kepentingan pelaksanaan tugas organisasi perbankan
8. Pendidikan dan pelatihan harus diselenggarakan secara profesional, memiliki standar yang tinggi dan mutakhir dengan tenaga pelatih yang memenuhi syarat serta metoda yang terbuka serta didukung dengan sarana, fasilitas dan alat bantu.

Dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan PT.Bank Riau terlebih dahulu menetapkan syarat peserta yang akan diikuti dalam pendidikan dan pelatihan. Syarat-syarat peserta tersebut dijabarkan berdasarkan tujuan pelaksanaannya yang menyangkut jabatan, pendidikan formal, pengalaman kerja, masa kerja dan kinerja.

Dalam memberikan usulan mutasi dan promosi jabatan PT.Bank Riau melakukan penilaian terhadap prestasi kerja pegawai yang bersangkutan. Hal ini dilakukan sebagai langkah awal untuk menginventarisasikan persyaratan promosi jabatan.

Tabel 4.1

Jenis pendidikan dan pelatihan pengembangan karir

No	Jenis pendidikan dan pelatihan
1	Supervisi perbankan umum
2	Manajemen perbankan umum
3	Sekolah staff dan pimpinan Bank (SESPI)
4	Akuntansi untuk analisis kredit
5	Penjabaran laporan keuangan
6	Analisis kredit dan interprestasinya
7	Proses keputusan kredit
8	Manajemen kredit bermasalah
9	Analisis laporan keuangan
10	Analisis proyeksi keuangan
11	Penilaian resiko
12	Manajemen pelayanan
13	Pendidikan Teller
14	Graphonomi
15	Pelayanan nasabah/jasa
16	Lokakarya customer service

Sumber: PT. Bank Riau

Tabel 4.2

Jenis pendidikan dan pelatihan pengembangan karir secara internal

No	Nama pelatihan
1	Training operasional sistem Bank Vision
2	Sosialisasi prinsip pengenalan nasabah
3	Pelatihan pedoman akuntansi Bank Riau
4	Workshop Selling Skill
5	Kursus analisis kredit
6	Pelatihan operator Bank Vision
7	Pelatihan Teller Bank Riau
8	Pendidikan Branch manager

Sumber : PT. Bank Riau

Tabel 4.3

Jenis pendidikan dan pelatihan pengembangan karir secara eksternal

No	Nama pelatihan
1	Kursus Pemimpin Cabang
2	Pelatihan Prinsip Mengenal Nasabah
3	"Peranan Sekretaris dalam Menunjang Kinerja dan Tugas Direksi"
4	Pendidikan bidang Treasury
5	Pelatihan Kredit Sindikasi
6	Pelatihan Laporan Keuangan Publikasi
7	Pelatihan Kredit Usaha Kecil (KUK)
8	Pelatihan Internal Auditor
9	Kursus Manajemen Diklat dan Pengembangan

Sumber : PT.Bank Riau

Gaji karyawan PT.Bank Riau sesuai dengan standar UMR di daerah Provinsi Riau, dalam promosi jabatan di nilai dari kinerja dan masa pengabdian di PT.Bank Riau. Dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh berdasarkan tingkatan jabatan.

B. Karakteristik Responden

Dalam penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap intensi *turnover*, kuesioner yang disebar oleh peneliti sebanyak 50 kuisisioner, yang disebar pada seluruh karyawan yang berada di PT.Bank Riau Cabang Pasar Pusat pada tanggal 27 Januari dan semua data terkumpul 1 Februari 2010, yang terdiri dari beberapa bagian jabatan yaitu:

Tabel 4.4
Karakteristik bagian jabatan

No	Jabatan pekerjaan	jumlah
1	Pinsi operasional	sebanyak 1 orang
2	Pinsi Pelnas	sebanyak 1 orang
3	kepala Kantor Kas	sebanyak 1 orang
4	Pinsi pemasaran	sebanyak 1 orang,
5	Asisten Umum Akuntansi	sebanyak 1 orang
6	Asisten Adm kredit	sebanyak 8 orang
7	Asisten Adm Komersil	sebanyak 8 orang
8	Asisten pembukuan/laporan	sebanyak 3 orang
9	Customer service	sebanyak 2 orang
10	Teller	sebanyak 9 orang
11	Analisis kredit	sebanyak 7 orang
12	Asisten pemasaran	sebanyak 5 orang
13	<i>Branch Auditor</i>	sebanyak 3 orang

Sumber: *PT. Bank Riau*

Dari 50 kuesioner tersebut diperoleh data karakteristik responden sebagai berikut:

Tabel 4.5
Karakteristik responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah	Prosentase
Jenis Kelamin	Pria	21	42%
	Wanita	29	58%
	Jumlah	50	100%
Umur	20-30 tahun	22	44%
	31-40 tahun	26	52%
	41-56 tahun	2	4%
	Jumlah	50	100%
Lama Kerja	1 < tahun	8	16%
	1 tahun – 3 tahun	20	40%
	> 3 tahun	22	44%
	Jumlah	50	100%

Sumber: *Hasil data karakteristik responden lampiran 4*

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa jenis kelamin karyawan PT.Bank Riau Cabang Pasar Pusat sebagian besar adalah berjenis kelamin wanita yaitu sebanyak 29 orang atau sebesar 58%. Kemudian sebagian besar umur karyawan PT.Bank Riau Cabang Pasar Pusat sekitar 31 – 40 tahun sebanyak 26 orang atau sebesar 52%. Dan sebagian besar karyawan PT.Bank Riau Cabang Pasar Pusat lama kerjanya diatas 3 tahun sebanyak 22 orang atau sebesar 44%.

C. Uji Kualitas Instrumen

Uji kualitas instrumen dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian sudah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Berikut disajikan hasil pengujian validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Validitas adalah pengujian yang menunjukkan seberapa nyata suatu pengujian mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengukuran dikatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata atau benar. Alat ukur tidak valid adalah yang memberikan hasil ukuran menyimpang dari tujuannya. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan *Pearson Correlation*. Kriteria instrumen penelitian dapat dikatakan valid apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 5% (Jogiyanto (2004)). Hasil uji validitas untuk instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja dan keinginan (intensi turnover) untuk berpindah dapat dilihat pada table 4.6 berikut:

a. **Komitmen Organisasi**

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi

Item	Person correlation	P value	Keterangan
1	0.503	0.000	Valid
2	0.610	0.000	Valid
3	0.464	0.001	Valid
4	0.564	0.000	Valid
5	0.566	0.000	Valid
6	0.660	0.000	Valid
7	0.516	0.000	Valid
8	0.631	0.000	Valid
9	0.602	0.000	Valid
10	0.663	0.000	Valid
11	0.529	0.000	Valid
12	0.152	0.291	Tidak Valid
13	0.689	0.000	Valid
14	0.646	0.000	Valid
15	0.718	0.000	Valid
16	0.718	0.000	Valid
17	0.440	0.001	Valid
18	0.522	0.000	Valid

Sumber: Hasil uji validitas dan reliabilitas lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas hasil uji validitas komitmen organisasi dengan metode *pearson correlations* dapat diketahui bahwa kuesioner yang diujikan pada responden karyawan PT Bank Riau Cabang Pasar Pusat adalah *valid* (sahih) yang terdiri dari 18 item pertanyaan. Dari 18 item pertanyaan terdapat 1 pertanyaan memiliki yang nilai signifikan lebih besar dari 0,05 yaitu pertanyaan no 12. Untuk analisis penelitian pertanyaan tersebut tidak dimasukkan dalam penelitian.

b. Kepuasan Kerja

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja

Item	Person Correlation	P value	Keterangan
1	0.527	0.000	Valid
2	0.539	0.000	Valid
3	0.519	0.000	Valid
4	0.422	0.002	Valid
5	0.508	0.000	Valid
6	0.580	0.000	Valid
7	0.623	0.000	Valid
8	0.416	0.003	Valid
9	0.465	0.001	Valid
10	0.542	0.000	Valid
11	0.608	0.000	Valid
12	0.174	0.228	Tidak valid
13	0.500	0.000	Valid
14	0.504	0.000	Valid
15	0.538	0.000	Valid
16	0.534	0.000	Valid
17	0.557	0.000	Valid
18	0.580	0.000	Valid
19	0.124	0.391	Tidak valid
20	0.446	0.001	Valid

Sumber: Hasil analisis uji validitas dan reliabilitas lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas hasil uji validitas kepuasan kerja dengan metode *pearson correlations* dapat diketahui bahwa kuesioner yang diujikan pada responden karyawan PT Bank Riau Cabang Pasar Pusat adalah *valid* (sahih) yang terdiri dari 20 item pertanyaan. Dari 20 item pertanyaan terdapat 2 pertanyaan memiliki yang nilai signifikan lebih besar dari 0,05 yaitu pertanyaan no 12 dan

19. Untuk analisis penelitian pertanyaan tersebut tidak dimasukkan dalam penelitian.

c. Keinginan berpindah (Intensi Turnover)

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Keinginan Berpindah

Item	Person Correlation	P value	Keterangan
1	0.785	0.000	Valid
2	0.808	0.000	Valid
3	0.837	0.000	Valid
4	0.809	0.000	Valid

Sumber: Hasil analisis uji validitas dan reliabilitas lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas hasil uji validitas keinginan berpindah dengan metode *pearson correlations* dapat diketahui bahwa kuesioner yang diujikan pada responden karyawan PT Bank Riau Cabang Pasar Pusat adalah *valid* (sahih) yang terdiri dari 4 item pertanyaan adalah valid karena signifikansinya lebih kecil dari 0,05.

2. Uji Reliabilitas

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan komputer program SPSS didapatkan hasil bahwa alat ukur yang digunakan reliabel karena mempunyai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6. Hasil yang tersaji dalam lampiran uji *reliabilitas* terangkum dalam tabel 4.9.

Tabel 4.9
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Alpha	Keterangan
1	Komitmen organisasi	0,873	Reliabel
2	Kepuasan kerja	0,827	Reliabel
2	Keinginan berpindah	0,825	Reliabel

Sumber: Hasil analisis uji validitas dan reliabilitas lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas dapat dijelaskan bahwa nilai *Crobanch Alpha* variabel komitmen organisasi sebesar 0.873, kepuasan kerja 0,827 dan keinginan berpindah sebesar 0,825, maka berdasarkan nilai tersebut variabel dalam penelitian dapat dinyatakan reliabel, karena memenuhi nilai yang disyaratkan yaitu nilai alpha berada di atas 0.6.

D. Pengujian Hipotesis

Hasil analisis data menggunakan regresi berganda menyangkut beberapa aspek sebagai berikut :

Untuk mengetahui apakah secara individu variabel independen yang digunakan dalam model mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependennya atau apakah komitmen organisasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap keinginan karyawan untuk berpindah kerja.

Pengujian Hipotesis 1 dan 2

Hasil analisis ditunjukkan dalam tabel-tabel dibawah ini :

Tabel 4.10
Rangkuman Uji Regresi

Variabel	Komitmen Organisasi dan kepuasan kerja terhadap intensi <i>turnover</i>		
	Koefisien	t hitung	Signifikan
Komitmen organisasi	-0,328	-2.606	0,012
Kepuasan kerja	-0,362	-2.879	0,006
Adjusted R Square	0,242		
F hitung	8,826		
Signifikan	0,001		

Sumber: Hasil regresi lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.10 di atas menunjukkan nilai signifikansi (uji F) yang berada di bawah 0,05, yaitu 0,001 yang berarti bahwa hasil pengujian adalah signifikan pada taraf nyata 5%. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap intensi *turnover*.

Berdasarkan tabel 4.10 di atas hasil perhitungan analisis regresi berganda dengan bantuan komputer, diketahui bahwa nilai t_{hitung} sebesar -2.606 dengan nilai signifikansi sebesar 0,012 lebih kecil taraf signifikan 0,05 taraf signifikan yang diisyaratkan. Hal ini menunjukkan komitmen



organisasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap intensi *turnover*.

Berdasarkan tabel 4.10 di atas hasil perhitungan analisis regresi berganda dengan bantuan komputer, diketahui bahwa nilai t_{hitung} sebesar -2.879 dengan nilai signifikansi sebesar 0,006 lebih kecil taraf signifikan 0,05 taraf signifikan yang diisyaratkan. Hal ini menunjukkan kepuasan kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap intensi *turnover*.

Sedangkan persamaan regresinya adalah:

$$IT = -0,328KO - 0,362KK$$

Pengaruh dari masing-masing variabel terhadap intensi *turnover* dapat diinterpretasikan seperti tersebut di bawah ini:

- a. Nilai koefisien komitmen organisasi sebesar -0,328 yang menunjukkan nilai negatif. hal ini menjelaskan bahwa variabel komitmen organisasi menunjukkan pengaruh yang berlawanan dengan keinginan berpindah, yang artinya adalah jika variabel komitmen organisasi meningkat maka akan berpengaruh pada penurunan keinginan berpindah.
- b. Nilai koefisien kepuasan kerja sebesar -0,362 yang menunjukkan nilai negatif. Hal ini menjelaskan bahwa variabel kepuasan kerja menunjukkan pengaruh yang berlawanan dengan keinginan berpindah, yang artinya adalah jika variabel kepuasan kerja

meningkat maka akan berpengaruh pada penurunan keinginan berpindah.

Dari pengolahan instrumen melalui SPSS diperoleh nilai Adjusted R square sebesar 0,242. Hal ini menunjukkan bahwa 24,2% variasi keinginan berpindah karyawan PT Bank Riau Cabang Pasar Pusat dijelaskan oleh variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Sedangkan sisanya sebesar 75,8 % dijelaskan oleh variabel yang lain.

E. Pembahasan

Tingkat intensi *turnover* di PT.Bank Riau rendah sekali, hal ini dikarenakan karyawan mempunyai komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang tinggi. Berdasarkan wawancara kepada pimpinan dan karyawan PT.Bank Riau Cabang Pasar Pusat yang menyebabkan faktor-faktor tingginya tingkat komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan PT.Bank Riau adalah :

a. Komitmen organisasi

1) *Affective commitment*

Tingginya komitmen organisasi karyawan PT.Bank Riau sekarang ini dikarenakan PT.Bank Riau menerapkan budaya atau nilai-nilai dalam perusahaan berupa semangat untuk menciptakan perubahan dalam pembaharuan dengan motto "*The Spirit to Grow*". Pimpinan PT Bank Riau memegang teguh

nilai-nilai tersebut, dibuktikan dengan komunikasi dari pimpinan ke bawahan untuk mengkomunikasikan nilai-nilai perusahaan yang ada dan implikasi-implikasi nilai perusahaan dari pimpinan, sehingga karyawan akan meniru dan menerapkan nilai-nilai seperti yang diterapkan dan diimplementasikan oleh pimpinan. Hal ini berdampak pada kekuatan emosional karyawan untuk menerapkan nilai-nilai perusahaan tersebut.

2) *Continuance commitment*

Karyawan PT. Bank Riau memiliki *continuance commitment* yang tinggi dikarenakan bahwa karyawan PT Bank Riau memiliki anggapan atau persepsi bahwa jika mereka keluar dari organisasi, konsekuensi yang akan dihadapi adalah terbatasnya alternatif pekerjaan di tempat lain. Tetapi di sisi lain untuk meningkatkan *continuance commitment*, PT Bank Riau juga menerapkan kebijakan kompensasi yang berdampak positif terhadap karyawan. Misalnya, PT. Bank Riau memberikan gaji karyawan jauh di atas UMR di Pekanbaru serta masih banyak tunjangan-tunjangan lain seperti uang sekolah untuk keluarga, jaminan asuransi kesehatan, tunjangan akhir tahun, tunjangan hari raya, uang makan, uang pakaian selama 3 bulan sekali.

3) *Normative commitment*

Karyawan PT Bank Riau memiliki ikatan emosional yang tinggi terhadap organisasi, karena mereka memiliki beban moral dan

etik ketika ingin meninggalkan organisasi. Mereka beranggapan bahwa organisasi sudah memberikan kesejahteraan yang layak bagi mereka dan tidak etis jika mereka meninggalkan organisasi. Di sisi lain organisasi masih sangat membutuhkan loyalitas-loyalitas dari karyawannya.

b. Kepuasan kerja

1) Kondisi kerja

Tingginya kepuasan kerja karyawan PT.Bank Riau dikarenakan lingkungan kerja yang aman, nyaman dan kondisi kerja yang mendukung. Misalnya, PT Bank Riau memiliki *lay out* terbuka, tidak ada jarak yang terlalu jauh dan kondisi yang tidak tertutup antara pimpinan dengan karyawan dan antar rekan kerja, sehingga pimpinan serta antar rekan kerja dapat berinteraksi secara langsung dan efisien, selain itu pimpinan juga dapat memonitoring secara langsung kinerja karyawannya, begitu juga sebaliknya.

2) Variasi tugas

Tingginya kepuasan kerja karyawan PT.Bank Riau dikarenakan karyawan mempunyai kesempatan mengerjakan beragam tugas. Contohnya bagian Administrasi kredit tugas nya tidak hanya menangani kredit saja tetapi juga harus bisa menggantikan tugas bagian akuntansi umum apabila berhalangan datang.

3) Tingkat tanggung jawab

Tingginya kepuasan kerja karyawan PT.Bank Riau sekarang ini dikarenakan tanggung jawab yang diberikan PT.Bank Riau kepada karyawan tidak terbatas pada hasil yang dikerjakannya dan karyawan diberikan kebebasan mengambil keputusan. Contohnya karyawan diikutkan dalam mengambil keputusan menangani pemecahan masalah yang terkait dengan tunggakan kredit nasabah.

4) Kesempatan-kesempatan yang diberikan demi kemajuan tenaga kerja

Tingginya kepuasan kerja karyawan PT.Bank Riau sekarang ini dikarenakan PT.Bank Riau memberikan kesempatan pengembangan diri kepada karyawan berupa pelatihan secara teknis dan pendidikan kepada karyawan dan kebebasan mengembangkan karir.