

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### IV.1 Deskripsi Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Bahana Sekuritas dengan berlokasi pada Gd. Graha Niaga, Jl. Jenderal Sudirman No.Kav. 58, RT.5/RW.3, Senayan, Kec. Kby. Baru, Kota Jakarta Selatan. Bahana Sekuritas termasuk perusahaan sekuritas yang paling besar yang ada pada negara Indonesia sejak 1993 maupun bergerak pada bidang penjamin emisi efeknya maupun perantara perdagangan efeknya. Bahana Sekuritas saat ini merupakan anggota dari BUMN *holding* perasuransian dan penjaminan yaitu *Indonesia Financial Group (IFG)*. Prestasi yang didapat Bahana Sekuritas terlihat dari berbagai penghargaan yang diterima seperti “*The Best Investment Bank*” oleh Alpha Southeast Asia pada 2018, “*Best Equity Indonesia*” dan “*Best IPO Indonesia*” oleh The Asset Asian Awards 2019. Penghargaan tersebut tidak terlepas terhadap kinerjanya dari SDM maupun strategi korporat yang diberlakukan.

Hasil kinerja maksimal didukung oleh visi dan misi yang ditetapkan Bahana Sekuritas dan IFG dalam memberikan kualitas pelayanan agar bisa menjadi *market leader* dan pilihan utama klien. Visi maupun misi Bahana Sekuritas antara lain:

1. Visi

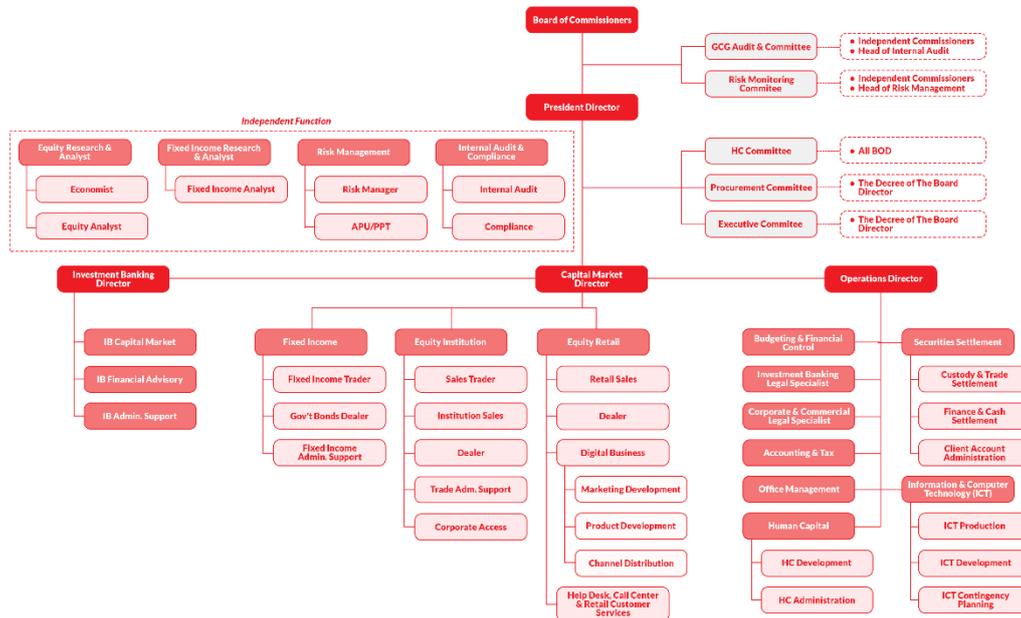
Menjadi perusahaan jasa pasar modal dan penasehat keuangan nasional terbaik yang mendukung perekonomian nasional

2. Misi

Memberikan solusi jasa pasar modal dan penasehat keuangan yang inovatif, berkualitas, aman dan terpercaya serta memberikan nilai tambah bagi pemangku kepentingan

Peneliti menjadikan karyawan PT Bahana Sekuritas sebagai populasi dalam penelitian. Populasi terbagi dalam tiga fungsi yang memiliki tugas serta tanggung jawab kepada direktur. Adapun divisi Bahana Sekuritas terdiri dari *investment banking*, *capital market trading*, dan *operation* serta posisi lain yang bergerak langsung di bawah tanggung jawab direktur utama. Berikut struktur organisasi

Bahana Sekuritas yang ditetapkan Direktur Utama Bahana Sekuritas untuk tahun 2022:



Gambar 3. Struktur Organisasi PT Bahana Sekuritas

Sumber: Data Organisasi PT Bahana Sekuritas, 2022

Sampel dalam penelitian mengisi kuesioner dalam pengujian pengaruhnya dari *perceived organizational support* maupun budaya organisasi pada *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi menjadi variabel mediasinya. Penyebaran kuesioner kepada sampel dilakukan melalui *google form*. Penyebaran kuesioner melalui *google form* dianggap lebih efektif karena dapat disebar dengan waktu yang cepat serta tidak menggunakan biaya apapun.

## IV.2 Deskripsi Data Penelitian

### IV.2.1 Karakteristik Responden

Sampel pada penelitian yakni *simple random sampling* sejumlah 95 responden yang dapat diperoleh informasi demografi responden sebagai acuan karakteristik sampel. Pada penelitian karakteristik respondennya yaitu dari asal divisinya maupun usia.

#### 1. Jenis Kelamin

Dari hasil kuesioner yang telah disebarkan, diperoleh gambaran untuk data responden berdasarkan asal divisi yaitu:

Tabel 14. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-Laki	61	64,2
Perempuan	34	35,8

Sumber: Data diolah, 2022

Mengacu pada tabel tersebut maka jenis kelamin yang terbanyak dijadikan respondennya yakni laki-laki sebanyak 61 responden, disusul dengan perempuan dengan 34 responden. Dapat disimpulkan bahwa Bahana Sekuritas membutuhkan lebih banyak karyawan laki-laki. Hal ini mengacu pada kecenderungan laki-laki dalam pengambilan keputusan tanpa banyak berpikir, kemampuan ini diperlukan dalam praktik perusahaan efek untuk terus menjaga produktivitas perusahaan.

## 2. Asal Divisi

Dari hasil kuesioner yang telah disebar, diperoleh gambaran untuk data responden berdasarkan asal divisi yaitu:

Tabel 15. Data Responden Berdasarkan Asal Divisi

Asal Divisi	Jumlah	Presentase
Operations	18	18,9
Equity Retail	22	23,2
Equity Institution	9	9,5
Research	13	13,7
Fixed Income	7	7,4
Investment Banking	26	27,4

Sumber: Data diolah, 2022

Mengacu pada tabel tersebut maka karakteristik responden berdasarkan divisi dibagi menjadi 6 bagian, yaitu *operations* yang berfungsi sebagai pendukung lini bisnis seperti *human capital* dan *accounting*, *equity retail* yang berfungsi di bidang penjualan dengan berfokus pada ritel, *equity institution* di bidang penjualan dengan berfokus pada nasabah langsung atau organisasi, *research* yang berfungsi sebagai riset terkait rekomendasi produk efek, *fixed income* berfungsi untuk pemberi rekomendasi perihal lini ekonomi, dan *investment banking* sebagai penasihat klien dalam bidang investasi.

Jumlah responden paling banyak diperoleh dari *investment banking* dengan jumlah 26 responden, dan paling sedikit dari *fixed income*. Dari hasil

tersebut dapat disimpulkan bahwa Bahana Sekuritas ingin meningkatkan lini *investment banking* nya dan menjadikannya sebagai kekuatan perusahaan untuk mampu bersaing dengan perusahaan finansial atau sekuritas lain.

### 3. Usia

Dari hasil kuesioner, didapat gambaran untuk data responden merujuk pada usianya yaitu:

Tabel 16. Data Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Presentase
<25 Tahun	28	29,5
25-30 Tahun	30	31,6
31-35 Tahun	10	10,5
36-40 Tahun	13	13,7
>40 Tahun	14	14,7

Sumber: Data diolah, 2022

Mengacu pada tabel tersebut, diketahui respondennya yang berusia 25-30 tahun merupakan jumlah paling banyak dengan 30 responden. Diikuti dengan <25 tahun sebanyak 28 responden. Selbihnya mempunyai jumlah serupa yakni usia melebihi 40 tahun sejumlah 14 sejumlah, berusia 36-40 tahun sejumlah 13 sejumlah, serta berusia 31-35 sejumlah 10 orang. Dapat disimpulkan dari tabel di atas bahwa perusahaan sekuritas seperti Bahana Sekuritas memerlukan banyak ide dan gagasan yang datang dari anak muda bahkan *fresh graduate* dalam memajukan perusahaan agar bisa terus bersaing kedepannya.

### 4. Lama Masa Kerja

Dari hasil hasil kuesioner, didapat gambaran untuk data responden merujuk pada lama masa kerja yaitu:

Tabel 17. Data Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

Lama Masa Kerja	Jumlah	Presentase
<1 Tahun	40	42,1
1-3 Tahun	28	29,4
4-6 Tahun	10	10,5
7-9 Tahun	1	1
>9 Tahun	16	16,8

Sumber: Data diolah, 2022

Mengacu pada tabel tersebut, diketahui bahwa responden dengan lama masa kerja paling banyak adalah <1 tahun dengan jumlah 40 responden. Diikuti dengan masa kerja 1-3 tahun sebanyak 28 responden, >9 tahun sebanyak 16 responden, 4-6 tahun sebanyak 10 responden, dan dengan lama masa kerja paling sedikit yaitu 7-9 tahun dengan 1 responden. Dapat disimpulkan bahwa tingkat *turnover* pada Bahana Sekuritas atau perusahaan sekuritas secara umum termasuk tinggi, hal ini bisa dibuktikan dengan karyawan yang memiliki masa kerja <1 tahun menjadi responden paling banyak. Namun, tidak sedikit pula karyawan yang sudah bekerja lama bahkan >9 tahun.

#### 5. Status Karyawan

Dari hasil hasil kuesioner, didapat gambaran untuk data responden merujuk pada status karyawan yaitu:

Status	Jumlah	Presentase
Tetap	87	91,5
Kontrak	8	8,4

Sumber: Data diolah, 2022

Mengacu pada tabel tersebut, diketahui bahwa karyawan dengan status tetap adalah kriteria paling banyak dengan jumlah 87 responden. Sementara itu, karyawan kontrak berjumlah 8 responden. Dapat disimpulkan bahwa Bahana Sekuritas ingin memiliki karyawan dengan komitmen yang tinggi hingga memiliki keinginan untuk terus memajukan perusahaan. Tidak banyak karyawan kontrak yang dimiliki perusahaan dan bisa dikatakan mereka dipekerjakan jika terdapat proyek atau program kerja yang bersifat jangka pendek.

### IV.2.2 Analisis Data Deskriptif

Analisis deskriptif variabel penelitian dari setiap variabelnya yang dijadikan objek dalam PT Bahana Sekuritas disajikan dalam distribusi frekuensi nya dengan disertai adanya jumlah skor pengukurannya yang diwujudkan melalui perhitungan indeks. Perhitungan dilakukan pada pernyataan dari setiap indikator pada variabel yang telah diajukan dalam kuesioner penelitian dengan ketentuan:

1. Persentase Capaian (20% - 46,5%)
2. Persentase Capaian (46,7% - 73,3%)
3. Persentase Capaian (73,5% - 100%)

#### IV.2.2.1 Analisis Indeks Jawaban Responden terhadap Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel *Organizational Citizenship Behavior* ditentukan memakai dengan 10 butir pernyataannya mencakup altruism, kesopanan, sportif, moral kemasyarakatan, kehati-hatian. Perolehan jawaban respondennya serta analisis indeks skor jawabannya dari responden pada variabel *organizational citizenship behavior* antara lain:

##### 1. Analisis Indeks Jawaban Responden terkait Indikator Altruisme

Tabel 18. Analisis Indeks Jawaban Responden Indikator Altruisme

No	Ket	Butir Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks	%	Kategori
1	OCB1	Saya dengan senang hati membantu rekan kerja yang kesulitan	1	0	1	49	44	84	88,4	Tinggi
2	OCB2	Saya bersedia lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan tugasnya	1	2	16	46	30	77,4	81,5	Tinggi

Sumber: Data diolah. 2022

Mengacu pada tabel tersebut, didapatkan perolehan analisis indikator altruism pada variabel *organizational citizenship behavior* antara lain:

- a. Butir pernyataan “Saya dengan senang hati membantu rekan kerja yang kesulitan” mendapat hasil sebesar 88,4% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas mempunyai sifat saling memberi pertolongan terutama ketika rekan kerja yang terkendala kesulitan.
- b. Butir pernyataan “Saya bersedia lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan tugasnya” mendapat hasil sebesar 81,5% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas tidak keberatan atau dengan senang hati melaksanakan pekerjaan di luar jam kerja untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaannya.

##### 2. Analisis Indeks Jawaban Responden terkait Indikator Kesopanan

Tabel 19. Analisis Indeks Jawaban Responden Indikator Kesopanan

No	Ket	Butir Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks	%	Kategori
1	OCB3	Saya menanyakan kendala dan masalah yang dihadapi oleh rekan kerja	1	0	3	61	30	80,8	85,1	Tinggi

No	Ket	Butir Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks	%	Kategori
2	OCB4	Saya mengajak rekan kerja untuk makan siang bersama	1	1	2	44	47	84	88,4	Tinggi

Sumber: Data diolah. 2022

Mengacu pada tabel 19, didapatkan hasil analisis indikator kesopanan dalam variabel *organizational citizenship behavior* antara lain:

- a. Butir pernyataan “Saya menanyakan kendala dan masalah yang dihadapi oleh rekan kerja” mendapat hasil sebesar 85,1% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas memiliki rasa peduli yang tinggi dengan selalu menanyakan kendala dan masalah yang sedang dialami oleh rekan kerja.
- b. Butir pernyataan “Saya mengajak rekan kerja untuk makan siang bersama” mendapat hasil 88,4% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas memiliki inisiatif mengajak rekan kerja untuk makan siang bersama sehingga menciptakan hubungan baik sesama karyawan.

### 3. Analisis Indeks Jawaban Responden terkait Indikator Sportif

Tabel 20. Analisis Indeks Jawaban Responden Indikator Sportif

No	Ket	Butir Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks	%	Kategori
1	OCB5	Saya berusaha untuk selalu mengikuti peraturan atau kebijakan yang diterapkan perusahaan	1	0	3	29	62	87,2	91,8	Tinggi
2	OCB6	Saya tidak pernah mengeluh akan tugas dan kebijakan perusahaan	1	6	18	43	27	74,8	78,7	Tinggi

Sumber: Data diolah. 2022

Mengacu pada tabel 20, perolehan analisis indikator sportif dalam variabel *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

- a. Butir pernyataan “Saya berusaha untuk selalu mengikuti peraturan atau kebijakan yang diterapkan perusahaan” mendapat hasil 91,8% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas sudah memahami peraturan dan kebijakan yang ada di perusahaan dan memastikan mereka mematuhi peraturan yang ada.

- b. Butir pernyataan “Saya tidak pernah mengeluh akan tugas dan kebijakan perusahaan” mendapat hasil 78,7% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas merasa senang dan bertanggung jawab atas kewajiban yang harus mereka lakukan, berupa tugas dan kebijakan yang diterapkan perusahaan.

4. Analisis Indeks Jawaban Responden terkait Indikator Moral Kemasyarakatan  
Tabel 21. Analisis Indeks Jawaban Responden Indikator Moral Kemasyarakatan

No	Ket	Butir Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks	%	Kategori
1	OCB7	Saya mengikuti setiap kegiatan yang diadakan perusahaan	1	2	10	54	28	78,2	82,3	Tinggi
2	OCB8	Saya bersedia menambah pengetahuan dan keterampilan saya yang dapat bermanfaat bagi perusahaan	1	0	0	36	58	87	91,6	Tinggi

Sumber: Data diolah. 2022

Mengacu pada tabel 21, didapatkan perolehan analisis indikatornya dari moral kemasyarakatan dalam variabel *organizational citizenship behavior* yakni:

- a. Butir pernyataan “Saya mengikuti setiap kegiatan yang diadakan perusahaan” mendapat hasil 82,3% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas merasa memiliki kewajiban untuk ikut pada tiap aktivitasnya dari perusahaannya.
- b. Butir pernyataan “Saya bersedia menambah pengetahuan dan keterampilan saya yang dapat bermanfaat bagi perusahaan” mendapat hasil 91,6% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas merasa memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan kualitas diri mereka agar bisa berkontribusi besar dalam kemajuan perusahaan.

5. Analisis Indeks Jawaban Responden terkait Indikator Kehati-hatian

Tabel 22. Analisis Indeks Jawaban Responden Indikator Kehati-hatian

No	Ket	Butir Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks	%	Kategori
1	OCB9	Saya datang ke kantor sebelum jam masuk kerja	2	2	17	43	31	76,8	80,8	Tinggi
2	OCB10	Saya menyelesaikan tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab	1	0	8	38	48	83,4	87,8	Tinggi

Sumber: Data diolah. 2022

Mengacu pada tabel 22, didapat perolehan analisis indikator kehati-hatian pada variabel *organizational citizenship behavior* antara lain

- a. Butir pernyataan “Saya datang ke kantor sebelum jam masuk kerja” mendapat hasil 80,8% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas memiliki inisiatif tinggi untuk datang sebelum jam masuk kerja.
- b. Butir pernyataan “Saya menyelesaikan tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab” mendapat hasil 87,8% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas sadar bahwa mereka harus menyelesaikan seluruh tugas dengan penuh tanggung jawab.

#### **IV.2.2.2 Analisis Indeks Jawaban Responden terhadap Variabel *Perceived Organizational Support***

Variabel *Perceived Organizational Support* ditentukan menggunakan 8 butir pernyataan yang terdiri dari kesejahteraan karyawan, dukungan atasan, penghargaannya maupun keadaan kerja. Hasilnya dari jawaban responden dan analisis indeks terhadap skor jawaban respondennya pada variabel *perceived organizational support* antara lain:

1. Analisis Indeks Jawaban Responden terkait Indikator Kesejahteraan Karyawan

Tabel 23. Analisis Indeks Jawaban Responden Indikator Kesejahteraan Karyawan

No	Ket	Butir Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks	%	Kategori
1	POS1	Saya bisa memenuhi kebutuhan pribadi saya selama bekerja di perusahaan	1	0	10	60	24	78,2	82,3	Tinggi
2	POS2	Saya mendapat tunjangan dari perusahaan	2	2	8	50	33	79	83,2	Tinggi

Sumber: Data diolah. 2022

Mengacu pada tabel 23, didapatkan hasil analisis indikatornya dari kesejahteraan karyawan pada variabel *perceived organizational support* sebagai berikut:

- a. Butir pernyataan “Saya bisa memenuhi kebutuhan pribadi saya selama bekerja di perusahaan” mendapat hasil 82,3% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas mampu

memenuhi kebutuhan mereka setiap hari dari hak-hak yang didapat selama bekerja di perusahaan.

- b. Butir pernyataan “Saya mendapat tunjangan dari perusahaan” mendapat hasil 83,2% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa PT Bahana Sekuritas memenuhi hak karyawannya berupa tunjangan pada waktu yang telah ditentukan.

## 2. Analisis Indeks Jawaban Responden terkait Indikator Dukungan Atasan

Tabel 24. Analisis Indeks Jawaban Responden Indikator Dukungan Atasan

No	Ket	Butir Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks	%	Kategori
1	POS3	Atasan mau bertanggung jawab atas kesalahan yang saya lakukan	2	5	20	38	30	74,8	78,7	Tinggi
2	POS4	Atasan memberikan umpan balik atas pekerjaan saya	1	1	12	43	38	80,2	84,4	Tinggi

Sumber: Data diolah. 2022

Mengacu pada tabel 24, didapatkan analisis indikatornya dari dukungan atasan pada variabel *perceived organizational support* sebagai berikut:

- a. Butir pernyataan “Atasan mau bertanggung jawab atas kesalahan yang saya lakukan” mendapat hasil 78,7% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa atasan siap bertanggung jawab terhadap kesalahannya dari karyawan pada PT Bahana Sekuritas.
- b. Butir pernyataan “Atasan memberikan umpan balik atas pekerjaan saya” mendapat hasil 84,4% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas mendapat umpan balik atas apa yang mereka kerjakan berupa saran atau kritik agar lebih baik kedepannya.

## 3. Analisis Indeks Jawaban Responden terkait Indikator Penghargaan

Tabel 25. Analisis Indeks Jawaban Responden Indikator Penghargaan

No	Ket	Butir Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks	%	Kategori
1	POS5	Saya mendapat penghargaan atas pencapaian yang didapat	1	4	16	44	30	76,6	80,6	Tinggi
2	POS6	Saya diberikan peluang untuk promosi jabatan jika kinerja saya sangat baik	1	0	19	49	26	76,8	80,8	Tinggi

Sumber: Data diolah. 2022

Mengacu pada tabel 25, didapatkan analisis indikatornya dari penghargaan pada variabel *perceived organizational support* sebagai berikut:

- a. Butir pernyataan “Saya mendapat penghargaan atas pencapaian yang didapat” mendapat hasil 80,6% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas mendapatkan penghargaan dari perusahaan atas kinerja yang telah mereka berikan selama bekerja.
- b. Butir pernyataan “Saya diberikan peluang untuk promosi jabatan jika kinerja saya sangat baik” mendapat hasil 80,8% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas mengetahui adanya peluang untuk promosi jabatan di perusahaan jika kinerja yang diberikan sangat baik.

#### 4. Analisis Indeks Jawaban Responden terkait Indikator Kondisi Kerja

Tabel 26. Analisis Indeks Jawaban Responden Indikator Kondisi Kerja

No	Ket	Butir Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks	%	Kategori
1	POS7	Saya memiliki rekan kerja yang suportif	1	0	6	35	53	84,8	89,3	Tinggi
2	POS8	Saya mendapat fasilitas memadai dalam menunjang pekerjaan	3	1	5	54	32	79,2	83,4	Tinggi

Sumber: Data diolah, 2022

Mengacu pada tabel 26, didapatkan analisis indikatornya dari kondisi kerja pada variabel *perceived organizational support* sebagai berikut:

- a. Butir pernyataan “Saya memiliki rekan kerja yang suportif” mendapat hasil sebesar 89,3% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas memiliki sifat yang suportif antar sesama rekan kerja
- b. Butir pernyataan “Saya mendapat fasilitas memadai dalam menunjang pekerjaan” mendapat hasil sebesar 83,4% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas mendapat fasilitas yang memadai pekerjaan mereka sebagai bentuk dukungan perusahaan kepada para karyawannya.

### IV.2.2.3 Analisis Indeks Jawaban Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi

Variabel Budaya Organisasi ditentukan memakai 12 butir pernyataan yangnya terdiri dari pelaksanaan norma, kepercayaan, pelaksanaan kode etik, pelaksanaan nilai-nilai, pelaksanaan seremoni, maupun sejarah organisasi. Hasil jawaban responden serta analisis indeks skor jawaban responden pada variabel budaya organisasi antara lain:

#### 1. Analisis Indeks Jawaban Responden terkait Indikator Pelaksanaan Norma

Tabel 27. Analisis Indeks Jawaban Responden Indikator Pelaksanaan Norma

No	Ket	Butir Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks	%	Kategori
1	BO1	Saya selalu menjunjung tinggi norma-norma yang berlaku di perusahaan	1	1	8	46	39	81,2	85,5	Tinggi
2	BO2	Saya merasa norma di perusahaan berpengaruh terhadap perilaku kerja saya	1	3	4	53	34	80,2	84,4	Tinggi

Sumber: Data diolah, 2022

Mengacu pada tabel 27, didapatkan analisis indikatornya dari pelaksanaan norma pada variabel budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Butir pernyataan “Saya selalu menjunjung tinggi norma-norma yang berlaku di perusahaan” mendapat hasil sebesar 85,5% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas sudah memahami dan selalu menerapkan norma-norma yang berlaku di perusahaan.
- b. Butir pernyataan “Saya merasa norma di perusahaan berpengaruh terhadap perilaku kerja saya” mendapat hasil sebesar 84,4% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa norma yang berlaku di PT Bahana Sekuritas sudah mampu membentuk perilaku karyawannya.

#### 2. Analisis Indeks Jawaban Responden terkait Pelaksanaan Nilai-Nilai

Tabel 28. Analisis Indeks Jawaban Responden Indikator Pelaksanaan Nilai-Nilai

No	Ket	Butir Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks	%	Kategori
1	BO3	Saya selalu jujur dalam melaksanakan pekerjaan	1	0	2	45	47	84,4	88,8	Tinggi

No	Ket	Butir Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks	%	Kategori
2	BO4	Saya dapat membedakan hal yang baik dan buruk di dalam perusahaan	1	0	9	46	39	81,4	85,7	Tinggi

Sumber: Data diolah, 2022

Mengacu pada tabel 28, didapatkan analisis indikatornya dari pelaksanaan nilai-nilai pada variabel budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Butir pernyataan “Saya selalu jujur dalam melaksanakan pekerjaan” mendapat hasil sebesar 88,8% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas terbiasa untuk melaksanakan pekerjaannya dengan penuh kejujuran.
- b. Butir pernyataan “Saya dapat membedakan hal yang baik dan buruk di dalam perusahaan” mendapat hasil sebesar 85,7% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas mampu membedakan secara jelas apa yang dinilai baik dan buruk di dalam perusahaan.

### 3. Analisis Indeks Jawaban Responden terkait Indikator Kepercayaan

Tabel 29. Analisis Indeks Jawaban Responden Indikator Kepercayaan

No	Ket	Butir Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks	%	Kategori
1	BO5	Saya merasa memiliki tujuan yang sama dengan perusahaan	1	2	11	50	31	78,6	82,7	Tinggi
2	BO6	Saya percaya bahwa perusahaan memiliki tujuan yang baik	1	0	6	47	41	82,4	86,7	Tinggi

Sumber: Data diolah, 2022

Mengacu pada tabel 29, didapatkan analisis indikatornya dari kepercayaan pada variabel budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Butir pernyataan “Saya merasa memiliki tujuan yang sama dengan perusahaan” mendapat hasil sebesar 82,7% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas sudah yakin dengan tujuan perusahaan sesuai dengan tujuan yang karyawan miliki.
- b. Butir pernyataan “Saya percaya bahwa perusahaan memiliki tujuan yang baik” mendapat hasil sebesar 86,7% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa PT Bahana Sekuritas memiliki tujuan besar yang baik dan diketahui oleh karyawan.

4. Analisis Indeks Jawaban Responden terkait Indikator Pelaksanaan Kode Etik  
Tabel 30. Analisis Indeks Jawaban Responden Indikator Pelaksanaan Kode Etik

No	Ket	Butir Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks	%	Kategori
1	BO7	Saya memahami kode etik di dalam perusahaan	1	0	10	45	39	81,2	85,5	Tinggi
2	BO8	Saya berperilaku sesuai dengan kode etik yang ditetapkan	1	0	8	47	39	81,6	85,9	Tinggi

Sumber: Data diolah, 2022

Mengacu pada tabel 30, didapatkan analisis indikatornya dari pelaksanaan kode etik pada variabel budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Butir pernyataan “Saya memahami kode etik di dalam perusahaan” mendapat hasil 85,5% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas sudah memahami kode etik yang ada di perusahaan.
- b. Butir pernyataan “Saya berperilaku sesuai dengan kode etik yang ditetapkan” mendapat hasil 85,9% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas sudah berperilaku sesuai dengan kode etik yang ada di perusahaan.

5. Analisis Indeks Jawaban Responden terkait Indikator Pelaksanaan Seremoni  
Tabel 31. Analisis Indeks Jawaban Responden Indikator Pelaksanaan Seremoni

No	Ket	Butir Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks	%	Kategori
1	BO9	Saya mengikuti setiap perayaan hari penting perusahaan	1	6	18	38	32	75,8	79,8	Tinggi
2	BO10	Saya mengikuti setiap acara terkait nilai dan budaya perusahaan	1	3	25	42	24	74	77,9	Tinggi

Sumber: Data diolah, 2022

Mengacu pada tabel 31, didapatkan analisis indikatornya dari pelaksanaan seremoni pada variabel budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Butir pernyataan “Saya mengikuti setiap perayaan hari penting perusahaan” mendapat hasil sebesar 79,8% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas sering mengikuti perayaan hari penting yang berkaitan dengan perusahaan.
- b. Butir pernyataan “Saya mengikuti setiap acara terkait nilai dan budaya perusahaan” mendapat hasil sebesar 77,9% atau termasuk kategori tinggi.

Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas sering mengikuti acara yang berkaitan dengan sosialisasi terkait nilai dan budaya yang diterapkan perusahaan.

#### 6. Analisis Indeks Jawaban Responden terkait Indikator Sejarah Organisasi

Tabel 32. Analisis Indeks Jawaban Responden Indikator Sejarah Organisasi

No	Ket	Butir Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks	%	Kategori
1	BO11	Saya mengetahui dengan jelas sejarah terbentuknya perusahaan	1	8	30	36	20	70,2	73,9	Tinggi
2	BO12	Saya mengetahui dengan jelas visi dan misi perusahaan	1	3	10	50	31	78,4	82,5	Tinggi

Sumber: Data diolah, 2022

Mengacu pada tabel 32, didapatkan analisis indikatornya dari sejarah organisasi pada variabel budaya organisasi sebagai berikut:

- Butir pernyataan “Saya mengetahui dengan jelas sejarah terbentuknya perusahaan” mendapat hasil sebesar 73,9% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas sudah mengetahui sejarah terbentuknya perusahaan.
- Butir pernyataan “Saya mengetahui dengan jelas visi dan misi perusahaan” mendapat hasil 82,5% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas sudah mengetahui maupun memahami visi dan misi yang dimiliki perusahaannya.

#### IV.2.2.4 Analisis Indeks Jawaban Responden terhadap Variabel Komitmen Organisasi

Variabel Komitmen Organisasi pada penelitian ditentukan memakai 6 butir pernyataan mencakup komitmen afektif, komitmen normatif maupun komitmen keberlangsungan. Hasilnya dari jawaban responden serta analisis indeks skor jawaban responden pada variabel komitmen organisasi antara lain:

#### 1. Analisis Indeks Jawaban Responden terkait Indikator Komitmen Afektif

Tabel 33. Analisis Indeks Jawaban Responden Indikator Komitmen Afektif

No	Ket	Butir Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks	%	Kategori
1	KO1	Saya menganggap rekan kerja di perusahaan sebagai keluarga baru	1	0	7	54	33	80,6	84,8	Tinggi

No	Ket	Butir Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks	%	Kategori
2	KO2	Saya bangga menjadi bagian dari perusahaan	1	0	6	50	38	81,8	86,1	Tinggi

Sumber: Data diolah, 2022

Mengacu pada tabel 33, didapatkan analisis indikatornya komitmen afektif pada variabel komitmen organisasi sebagai berikut:

- a. Butir pernyataan “Saya menganggap rekan kerja di perusahaan sebagai keluarga baru” mendapat hasil 84,8% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas menjalin hubungan yang erat dengan rekan kerja dengan menganggapnya sebagai keluarga baru.
  - b. Butir pernyataan “Saya bangga menjadi bagian dari perusahaan” mendapat hasil 86,1% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas merasa sangat bangga bekerja atau menjadi bagian dari perusahaan.
2. Analisis Indeks Jawaban Responden terkait Indikator Komitmen Keberlangsungan

Tabel 34. Analisis Indeks Jawaban Responden Indikator Komitmen Keberlangsungan

No	Ket	Butir Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks	%	Kategori
1	KO3	Saya ingin bertahan di perusahaan karena keuntungan yang saya dapat selama bekerja	1	4	13	41	36	78,4	82,5	Tinggi
2	KO4	Saya merasa keberatan jika harus meninggalkan perusahaan	1	8	35	22	29	71	74,7	Tinggi

Sumber: Data diolah, 2022

Mengacu pada tabel 34, didapatkan analisis indikatornya komitmen keberlangsungan pada variabel komitmen organisasi sebagai berikut:

- a. Butir pernyataan “Saya ingin bertahan di perusahaan karena keuntungan yang saya dapat selama bekerja” mendapat hasil sebesar 82,5% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas berkomitmen untuk perusahaan karena keuntungan yang mereka dapat selama bekerja.

- b. Butir pernyataan “Saya merasa keberatan jika harus meninggalkan perusahaan” mendapat hasil sebesar 74,7% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas berkomitmen untuk terus berada di perusahaan karena akan rugi jika meninggalkan perusahaan.

### 3. Analisis Indeks Jawaban Responden terkait Indikator Komitmen Normatif

Tabel 35. Analisis Indeks Jawaban Responden Indikator Komitmen Normatif

No	Ket	Butir Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks	%	Kategori
1	KO5	Saya ingin menghabiskan karir saya di perusahaan	6	15	32	22	20	64	67,4	Sedang
2	KO6	Saya sadar bahwa saya harus memajukan perusahaan	1	0	8	41	45	82,8	87,2	Tinggi

Sumber: Data diolah, 2022

Mengacu pada tabel 35, didapatkan analisis indikatornya komitmen normatif pada variabel komitmen organisasi sebagai berikut:

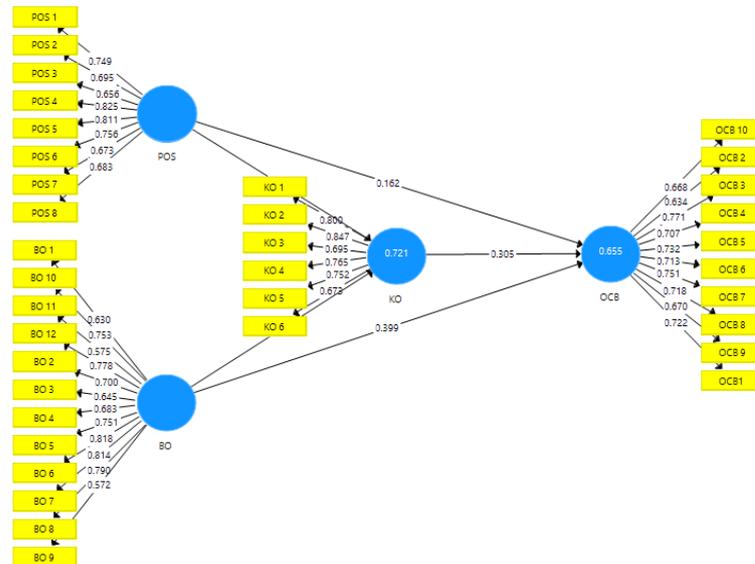
- a. Butir pernyataan “Saya ingin menghabiskan karir saya di perusahaan” mendapat hasil sebesar 67,4 atau termasuk kategori sedang. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas ingin bertahan dan terus berkontribusi di perusahaan, namun tidak menutup kemungkinan untuk mengundurkan diri dari perusahaan.
- b. Butir pernyataan “Saya sadar bahwa saya harus memajukan perusahaan” mendapat hasil sebesar 87,2% atau termasuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bahana Sekuritas siap berkomitmen untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan di kemudian hari.

## IV.3 Uji Hipotesis dan Analisis

### IV.3.1 Uji Measurement Model (Outer Model)

Pengujian *Measurement Model* (Outer Model) merupakan suatu teknik yang dilakukan dengan melakukan pengujian validitas maupun reliabilitas konstruksya dari setiap indikator. Tahap pertama dari pengujian ini adalah melihat nilai *loading factor* pada setiap pertanyaan mengenai *organizational citizenship behavior*, *perceived organizational support*, budaya organisasi dan komitmen organisasinya. Dari uji model yang sudah dilakukan, maka akan diketahui *convergent validity* dan *discriminant validity* untuk melihat apakah pernyataan yang

diajukan valid atau tidak. Berikut adalah hasil *loading factor* melalui diagram jalur memakai aplikasi *SmartPLS 3.0*:



Gambar 4. Diagram Jalur

Sumber: Hasil *Output SmartPLS 3.0*

Dari hasil *outer loading*, batas untuk menyatakan valid atau tidaknya suatu indikator dilakukan dengan menilai *convergent validity* ditinjau melalui nilai *loading factor* dalam skala 0,5 sampai dengan 0,6 dimana masih dianggap cukup dan dapat diterima apabila bagi penelitian di tahapan awal dari pengembangan skala pengukurannya. Maka dari itu, setiap pertanyaan dengan *loading factor* <0,50 akan dihapus dengan tujuan agar seluruh pernyataan menjadi valid.

Berdasarkan hasil diagram jalur, setiap instrument pernyataan dari variabel *perceived organizational support*, *organizational citizenship behavior*, budaya organisasi dan komitmen organisasinya dengan nilai <0,50. Demikian mengemukakan semua indikator pada penelitian telah sesuai dengan syarat sebagai indikator dan tidak ditemukan adanya masalah. Dengan demikian, dapat kesimpulannya yaitu model pengukuran atau *outer model* dalam penelitian dikatakan sudah berhasil serta bisa dilanjut untuk pengujian selanjutnya.

#### IV.3.1.1 Uji Validitas

##### 1. Uji Validitas Konvergen

Dalam pengujian validitas konvergen yang dilaksanakan melalui aplikasi *SmartPLS 3.0*, didapatkan hasil nilai *loading factor* dari setiap butir pernyataannya

pada variabel *perceived organizational support*, *organizational citizenship behavior*, budaya organisasi maupun komitmen organisasi. Berikut tabel hasil *loading factor* yang didapatkan:

Tabel 36. Hasil Nilai *Loading Factor*

	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Perceived Organizational Support</i>	Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi	
OCB	Membantu Rekan	0.722			
	Bersedia Lembur	<b>0.634</b>			
	Peduli Rekan	0.771			
	Mengajak Makan Siang Rekan	0.707			
	Menaati Peraturan	0.732			
	Tidak Mengeluh	0.713			
	Mengikuti Setiap Kegiatan	<b>0.751</b>			
	Menambah Pengetahuan	0.718			
	Masuk Lebih Cepat	0.670			
	Tanggung Jawab Penuh	0.668			
	POS	Pemenuhan Kebutuhan Pribadi		0.749	
		Tunjangan		0.695	
Tanggung Jawab Atasan			<b>0.656</b>		
Umpan Balik Atasan			<b>0.825</b>		
Penghargaan			0.811		
Promosi Jabatan			0.756		
Rekan Kerja Suportif			0.673		
BO	Fasilitas Memadai		0.683		
	Menjunjung Norma		0.630		
	Peran Norma		0.700		
	Bekerja dengan Jujur		0.645		
	Hal Baik dan Buruk		0.683		
	Tujuan yang Sama		0.751		
	Tujuan Baik		<b>0.818</b>		
	Memahami Kode Etik		0.814		
	Melaksanakan Kode Etik		0.790		
	Seremoni Perusahaan		<b>0.572</b>		
KO	Sosialisasi Budaya		0.753		
	Pengetahuan Sejarah		0.575		
	Pengetahuan Visi dan Misi		0.778		
	Rekan adalah Keluarga			0.800	

	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Perceived Organizational Support</i>	Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi
	Kebanggaan			<b>0.847</b>
	Keinginan Bertahan			0.695
<b>KO</b>	Keberatan			0.765
	Meninggalkan			0.752
	Menghabiskan Karir			0.752
	Kesadaran			<b>0.673</b>
	Memajukan			

Sumber: Hasil *Output SmartPLS3.0*, Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 36, dapat diketahui nilai setiap *loading factor* sudah lebih dari 0,50 dari setiap indikator pernyataannya. Adapun nilai *loading factor* paling kecil ada dalam butir BO9 yang memiliki nilai 0,572, sedangkan nilai *loading factor* paling besar ada dalam butir KO2 yang bernilai 0,847.

## 2. Uji Validitas Diskriminan

Menurut (Setiawan, 2020, hlm. 19), uji validitas diskriminan akan mengukur dan membuktikan konstruk atau pernyataan dalam setiap variabel tidak dikacaukan dari respondennya yang menjawab kuesioner mengacu pada pernyataan dalam variabel laten yang lain. Dari pengolahan data yang dilaksanakan berbantuan *SmartPLS 3.0* maka dapat diketahui nilai *cross loading* dan juga *average variance extracted* (AVE) dari masing-masing variabel. Berikut hasil dari nilai *cross loading* antara lain:

Tabel 37. Hasil Nilai *Cross Loading*

	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Perceived Organizational Support</i>	Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi
	Membantu Rekan	0.722	0.414	0.396
	Bersedia Lembur	0.634	0.517	0.398
	Peduli Rekan	0.771	0.532	0.473
	Mengajak Makan Siang Rekan	0.707	0.538	0.559
	Menaati Peraturan	0.732	0.531	0.652
<b>OCB</b>	Tidak Mengeluh	0.713	0.492	0.537
	Mengikuti Setiap Kegiatan	0.751	0.558	0.661
	Menambah Pengetahuan	0.718	0.529	0.582
	Masuk Lebih Cepat	0.670	0.434	0.429
	Tanggung Jawab Penuh	0.668	0.564	0.660

	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Perceived Organizational Support</i>	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Komitmen Organisasi</b>	
	Pemenuhan Kebutuhan Pribadi	0.507	<b>0.749</b>	0.670	0.610
	Tunjangan	0.511	<b>0.695</b>	0.550	0.544
	Tanggung Jawab Atasan	0.469	<b>0.656</b>	0.373	0.527
<b>POS</b>	Umpan Balik Atasan	0.511	<b>0.825</b>	0.583	0.548
	Penghargaan	0.562	<b>0.811</b>	0.683	0.730
	Promosi Jabatan	0.529	<b>0.756</b>	0.645	0.684
	Rekan Kerja Suportif	0.615	<b>0.673</b>	0.600	0.539
	Fasilitas Memadai	0.549	<b>0.683</b>	0.534	0.531
	Menjunjung Norma	0.489	0.492	<b>0.630</b>	0.412
	Peran Norma	0.575	0.617	<b>0.700</b>	0.566
	Bekerja dengan Jujur	0.630	0.532	<b>0.645</b>	0.537
	Hal Baik dan Buruk	0.526	0.581	<b>0.683</b>	0.599
	Tujuan yang Sama	0.594	0.665	<b>0.751</b>	0.664
	Tujuan Baik	0.580	0.653	<b>0.818</b>	0.686
<b>BO</b>	Memahami Kode Etik	0.586	0.702	<b>0.814</b>	0.592
	Melaksanakan Kode Etik	0.622	0.641	<b>0.790</b>	0.596
	Seremoni Perusahaan	0.509	0.362	<b>0.572</b>	0.416
	Sosialisasi Budaya	0.556	0.513	<b>0.753</b>	0.508
	Pengetahuan Sejarah	0.451	0.459	<b>0.575</b>	0.527
	Pengetahuan Visi dan Misi	0.463	0.545	<b>0.778</b>	0.672
	Rekan adalah Keluarga	0.615	0.600	0.667	<b>0.800</b>
	Kebanggaan	0.673	0.741	0.733	<b>0.847</b>
	Keinginan Bertahan	0.584	0.604	0.623	<b>0.695</b>
<b>KO</b>	Keberatan Meninggalkan	0.501	0.696	0.560	<b>0.765</b>
	Menghabiskan Karir	0.460	0.495	0.518	<b>0.752</b>
	Kesadaran Memajukan	0.563	0.506	0.487	<b>0.673</b>

Sumber: Hasil *Output SmartPLS3.0*, Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 37, dapat diketahui bahwa nilai *loading* dari setiap indikator sebuah variabel memiliki nilai yang lebih besar daripada variabel lainnya. Hal ini menjelaskan bahwa semua variabel memiliki validitas diskriminasi yang lebih baik dibanding variabel lainnya, yang terdiri dari *organizational citizenship behavior*, *perceived organizational support*, budaya organisasi dan komitmen organisasi.

Nilai validitas diskriminan dapat dilihat juga dari nilai *average variated extracted* atau AVE. Dimana nilai AVE dapat diterima saat memiliki nilai  $> 0,50$

(Ghozali, 2014, hlm. 40). Berikut merupakan nilai AVE yang didapat dari hasil perhitungan melalui *SmartPLS3.0*:

Tabel 38. Hasil *Average Variated Extracted* (AVE)

No	Variabel	<i>Average Variated Extracted</i> (AVE)
1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.504
2	<i>Perceived Organizational Support</i> (X1)	0.538
3	Budaya Organisasi (X2)	0.510
4	Komitmen Organisasi (Z)	0.574

Sumber: Hasil *Output SmartPLS3.0*, Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 38, dapat diketahui bahwa nilai AVE dari masing-masing variabel yaitu *organizational citizenship behavior*, *perceived organizational support*, budaya organisasi dan komitmen adalah  $<0,5$ . Dari hasil AVE, bisa disimpulkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian valid dan dapat dilanjutkan untuk pengujian selajutnya.

#### IV.3.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diperlukan untuk mengukur konsistensi jawaban responden dan juga mengukur sejauh mana keandalan penelitian ini. Dalam hal ini, suatu konstruk variabel dapat dikatakan reliabel saat memiliki *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,7 (Ghozali, 2014, hlm. 65). Berikut merupakan nilai *composite reliability* yang didapat dari hasil perhitungan melalui *SmartPLS3.0*:

Tabel 39. Hasil *Composite Reliability*

No	Variabel	<i>Composite Reliability</i>
1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.910
2	<i>Perceived Organizational Support</i> (X1)	0.902
3	Budaya Organisasi (X2)	0.925
4	Komitmen Organisasi (Z)	0.889

Sumber: Hasil *Output SmartPLS3.0*, Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 39, dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* setiap variabel adalah  $>0,7$  yang membuktikan bahwa variabel yang digunakan andal dan reliabel. Variabel dengan nilai *composite reliability* tertinggi adalah budaya organisasi sebesar 0,925, sedangkan nilai terendah adalah komitmen organisasi sebesar 0,889. Selain itu, untuk memperkuat tingkat reliabilitas, dapat diketahui dari nilai *cronbach's alpha*. Berikut merupakan nilai *cronbach's alpha* yang didapat dari hasil perhitungan melalui *SmartPLS3.0*:

Tabel 40. Hasil *Cronbach's Alpha*

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.890
2	<i>Perceived Organizational Support</i> (X1)	0.876
3	Budaya Organisasi (X2)	0.910
4	Komitmen Organisasi (Z)	0.850

Sumber: Hasil *Output SmartPLS3.0*, Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 40, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* seluruh variabel adalah  $>0,7$  yang semakin memperkuat bahwa variabel yang digunakan sudah memenuhi kriteria sebagai variabel yang reliabel. Variabel dengan nilai *cronbach's alpha* tertinggi adalah budaya organisasi sebesar 0,910 dan terendah adalah komitmen organisasi sebesar 0,850.

Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil. Berdasarkan hasil uji validitas dan uji reliabilitas untuk variabel *organizational citizenship behavior*, *perceived organizational support*, budaya organisasi dan komitmen organisasi, dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument yang digunakan dalam variabel penelitian sudah baik dan reliabel.

#### IV.3.2 Uji *Structural Model* (Inner Model)

Pengujian model struktural atau inner model dapat dilakukan dengan melihat nilai dari *R-Square*, *Q-Square* dan uji hipotesis yang didasarkan pada hasil koefisien jalur (*path coefficient*) dan nilai t-statistik.

##### IV.3.2.1 Uji Koefisien Determinan (*R-Square*)

Pengujian *R-square* dilakukan untuk mengetahui seberapa kuat kemampuan suatu model dalam menjelaskan variabel dependen. Berikut merupakan hasil *R-square* yang didapat dari hasil perhitungan melalui *SmartPLS3.0*:

Tabel 41. Hasil *R-Square*

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.655	0.644
Komitmen Organisasi (Z)	0.721	0.715

Sumber: Hasil *Output SmartPLS3.0*, Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 41, diketahui nilai *R-square* variabel *organizational citizenship behavior* adalah 0,644 yang menunjukkan bahwa pengaruh *perceived*

*organizational support* dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 64,4% dan 35,6% lainnya dipengaruhi oleh variabel lainnya seperti keterikatan kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja, dll. Adapun nilai *R-square* variabel komitmen organisasi adalah 0,715 yang menunjukkan bahwa pengaruh *perceived organizational support* dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 71,5% dan 28,5% lainnya dipengaruhi oleh variabel lainnya seperti lingkungan kerja, kompensasi, pengembangan karir, dll.

#### IV.3.2.2 Evaluasi *Goodness of Fit*

Evaluasi *goodness of fit* atau uji *Q-square* digunakan untuk melakukan pengukuran terkait seberapa baik suatu skor observasi yang dibuat oleh model serta perkiraan parameternya. Nilai *Q-Square*  $>0$  menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai *Q-Square*  $<0$  maka menunjukkan bahwa nilai kurang memiliki *predictive relevance*. Berikut merupakan hasil *output Q-square* melalui *SmartPLS3.0*:

Tabel 42. Hasil *Q-Square*

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	950.000	739.806	0.221
<i>Perceived Organizational Citizenship</i> (X1)	760.000	760.000	
Budaya Organisasi (X2)	1.140.000	1.140.000	
Komitmen Organisasi (Z)	570.000	361.198	0.366

Sumber: Hasil *Output SmartPLS3.0*, Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 42, dapat diketahui bahwa nilai *Q-square* variabel *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasi masing-masing sebesar 0,221 dan 0,366 atau  $<0$ . Hal ini menjelaskan bahwa model memiliki *predictive relevance* walau angka tidak terlalu besar. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel *perceived organizational support* dan budaya organisasi telah memiliki nilai prediksi yang relevan terhadap *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

#### IV.3.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk melihat tingkat signifikansi pengaruh *perceived organizational support* dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi dengan melihat nilai *path*

*coefficient* berdasarkan perhitungan *bootstrapping*. Berikut merupakan hasil pengolahan data structural melalui *SmartPLS3.0*:

Tabel 43. Hasil Nilai Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T-Statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P Values</i>
<i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,162	1,165	0,245
Budaya Organisasi → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,399	2,836	0,005
<i>Perceived Organizational Support</i> → Komitmen Organisasi	0,475	5,474	0,000
Budaya Organisasi → Komitmen Organisasi	0,420	4,708	0,000
Komitmen Organisasi → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,305	2,675	0,008

Sumber: Hasil *Output SmartPLS3.0*, Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 43, dapat diketahui bahwa hasil nilai *original sample (O)* pada variabel *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,162, variabel budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,399, variabel *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi sebesar 0,475, variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,42, dan variabel komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,305.

#### IV.3.3.1 Uji Signifikan Parsial (Uji T)

Uji T dilakukan untuk mengetahui besar kecil dan ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan antara *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*, budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi terhadap budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Dalam pengukuran uji T, diperlukan nilai  $T_{tabel}$  untuk menganalisisnya. Nilai  $t_{tabel}$  dapat dihitung dengan menggunakan rumus  $df = n - k$  atau  $df = 95 - 4 = 91$ , dengan derajat kepercayaan maka  $t_{tabel}$  yang diperoleh adalah sebesar 1.986 yang diperoleh dari tabel distribusi t yang disesuaikan dengan *margin of error* 5%. Berikut merupakan nilai uji T-statistik melalui *SmartPLS3.0*:

Tabel 44. Hasil Uji T-Statistik

	T-Statistics (( O /STDEV))	P Values
<i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1,165	0,245
Budaya Organisasi → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	2,836	0,005
<i>Perceived Organizational Support</i> → Komitmen Organisasi	5,474	0,000
Budaya Organisasi → Komitmen Organisasi	4,708	0,000
Komitmen Organisasi → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	2,675	0,008

Sumber: Hasil *Output SmartPLS3.0*, Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 44 berupa hasil *path coefficient* dan uji t-statistik yang disajikan, maka dapat diketahui hasil hipotesis pada penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Hipotesis 1: *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil *path coefficient* dan uji t-statistik menyatakan bahwa *perceived organizational support* secara parsial tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Dapat dilihat bahwa hasil menunjukkan nilai  $t_{hitung} 1,165 < t_{tabel} 1.986$  dengan nilai signifikansi (P Values) sebesar  $0,245 > 0,05$ . Hipotesis ke-1 ditolak yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2. Hipotesis 2: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil *path coefficient* dan uji t-statistik menyatakan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Dapat dilihat bahwa hasil menunjukkan nilai  $t_{hitung} 2,836 > t_{tabel} 1.986$  dengan nilai signifikansi (P Values) sebesar  $0.005 < 0,05$ . Hipotesis ke-1 diterima yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

3. Hipotesis 3: *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi

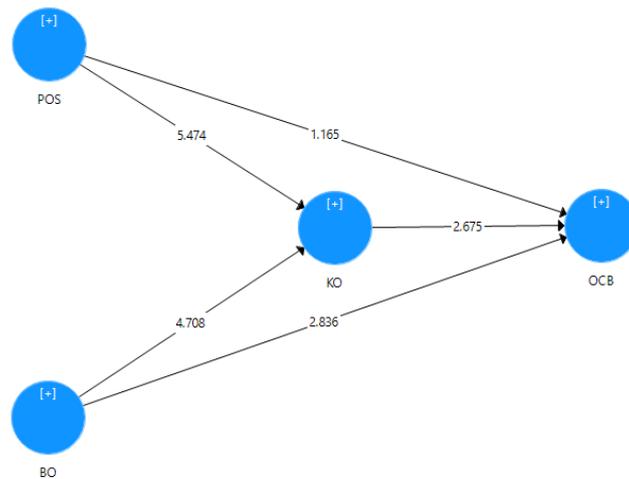
Hasil *path coefficient* dan uji t-statistik menyatakan bahwa *perceived organizational support* secara parsial berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Dapat dilihat bahwa hasil menunjukkan nilai  $t_{hitung} 5,474 > t_{tabel} 1,986$  dengan nilai signifikansi (*P Values*) sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hipotesis ke-3 diterima yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

4. Hipotesis 4: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi

Hasil *path coefficient* dan uji t-statistik menyatakan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Dapat dilihat bahwa hasil menunjukkan nilai  $t_{hitung} 4,708 > t_{tabel} 1,986$  dengan nilai signifikansi (*P Values*) sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hipotesis ke-4 diterima yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

5. Hipotesis 5: Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil *path coefficient* dan uji t-statistik menyatakan bahwa komitmen organisasi secara parsial berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Dapat dilihat bahwa hasil menunjukkan nilai  $t_{hitung} 2,675 > t_{tabel} 1,986$  dengan nilai signifikansi (*P Values*) sebesar  $0,008 < 0,05$ . Hipotesis ke-5 diterima yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.



Gambar 5. Inner Model

Sumber: Hasil *Output SmartPLS3.0*

#### IV.4 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *perceived organizational support* dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi melalui analisis deskriptif dan analisis inferensial dengan software *SmartPLS 3.0*, maka didapat hasil sebagai berikut.

##### IV.4.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa hasil uji hipotesis variabel *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap variabel *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan dengan nilai 0.162 atau sebesar 16,2%. Kemudian dapat diketahui dari hasil pengolahan uji t-statistik dengan bantuan aplikasi *SmartPLS3.0* pada variabel *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* diperoleh  $T_{hitung} 1,165 < T_{tabel} 1.986$  yang berarti variabel *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dan dengan nilai signifikan (*P Values*) sebesar  $0,245 > 0,05$  yang berarti tidak signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Hasil menunjukkan bahwa secara parsial variabel *perceived organizational support* tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT Bahana Sekuritas. Hal ini berkaitan dengan tanggapan dari responden, terdapat jawaban dengan nilai indeks tertinggi dari butir *perceived organizational support* pada indikator kondisi kerja yang memiliki nilai indeks sebesar 42,4 dengan pernyataan “Saya memiliki rekan kerja yang suportif” hasil frekuensi jawaban responden terbanyak pada skor 5 (Sangat Setuju) berjumlah 53 responden. Karyawan PT Bahana Sekuritas sudah memiliki rekan kerja yang suportif atau mendukung karyawan mulai dari motivasi hingga bantuan. Namun dukungan rekan kerja belum mampu menciptakan *organizational citizenship behavior* pada diri karyawan. Dukungan rekan kerja yang diterima cukup membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya tapi tidak membuat mereka mau berperilaku *extra role* selama bekerja.

Perbandingan bisa dirasakan dengan hasil jawaban responden yang memiliki nilai indeks terendah pada indikator dukungan atasan yang memiliki nilai indeks sebesar 37,4 dengan pernyataan “Atasan mau bertanggung jawab atas kesalahan yang saya lakukan” hasil frekuensi jawaban responden terbanyak pada skor 4 (Setuju) berjumlah 38 responden. Karyawan PT Bahana Sekuritas yang melakukan kesalahan dalam penyelesaian kerjanya cukup mendapat dukungan dari atasan berupa tanggung jawab. Namun dukungan berupa tanggung jawab ini dirasa belum cukup sehingga karyawan tidak merasakan adanya dukungan untuk setiap kinerja yang mereka lakukan untuk perusahaan.

Berdasarkan tabel 10 mengenai karakteristik responden dari asal divisi, lebih banyak responden berasal dari *investment banking*. *Investment Banking* merupakan bagian yang menangani bidang korporasi keuangan seperti *tender offer*, merger dan akuisisi, *fund raising* dan bertindak pula sebagai perantara antara penerbit dan investor. Sebagai ujung tombak dari suatu perusahaan, *investment banking* membutuhkan dukungan ekstra dari perusahaan berupa dukungan atasan, fasilitas yang diterima, dan penghargaan atas capaian yang didapat. Sesuai dengan wawancara yang telah dilakukan dengan *operations director*, bahwa pekerjaan di lini bisnis atau *non-support* menjadi tumpuan perusahaan untuk terus berkembang dan memiliki keberlanjutan di masa yang akan datang.

Hal ini dapat diartikan bahwa adanya *perceived organizational support* tidak mempengaruhi dan tidak signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* pada diri karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hayati (2020) bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Untuk itu, peningkatan dukungan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan belum tentu bisa meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

#### **IV.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa hasil uji hipotesis variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap variabel *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan dengan nilai 0.399 atau sebesar 39,9%. Kemudian dapat diketahui dari hasil pengolahan uji t-statistik dengan bantuan aplikasi *SmartPLS3.0* pada variabel budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* diperoleh  $T_{hitung} 2.750 > T_{tabel} 1.986$  yang berarti variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dan dengan nilai signifikan (*P Values*) sebesar  $0,006 < 0,05$  yang berarti signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Hasil menunjukkan bahwa secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT Bahana Sekuritas. Hal ini didukung dengan tanggapan dari responden, terdapat jawaban dengan nilai indeks tertinggi dari butir budaya organisasi pada indikator pelaksanaan nilai-nilai yang memiliki nilai indeks sebesar 42,2 dengan pernyataan “Saya selalu jujur dalam melaksanakan pekerjaan” hasil frekuensi jawaban responden terbanyak pada skor 5 (Sangat Setuju) berjumlah 47 responden. Budaya “AKHLAK” yang dikenalkan dan diterapkan untuk karyawan dengan berfokus pada akronim “Amanah” sudah berjalan dengan sangat baik. Kecenderungan dalam diri karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara jujur mampu merangsang karyawan untuk terus bekerja dengan sangat baik hingga mampu melampaui tanggung jawab yang diberikan perusahaan.

Perbandingan bisa dirasakan dengan hasil jawaban responden yang memiliki nilai indeks terendah pada indikator sejarah organisasi yang memiliki nilai

indeks sebesar 35,1 dengan pernyataan “Saya mengetahui dengan jelas sejarah terbentuknya perusahaan” hasil frekuensi jawaban responden terbanyak pada skor 4 (Setuju) berjumlah 36 responden. Pengetahuan karyawan akan sejarah awal terbentuknya organisasi hingga saat ini adalah cara karyawan untuk lebih mendalami tujuan serta visi dan misi dari perusahaan. Sosialisasi mengenai sejarah organisasi adalah hal menjadi aspek penting untuk dikaji lebih luas disamping kejujuran saat ini disamping pemahaman jelas karyawan mengenai visi dan misi perusahaan, hal ini dikarenakan masih minimnya hasil yang diterima dari jawaban responden tersebut. Karyawan membutuhkan sosialisasi lebih lanjut mengenai sejarah terbentuknya perusahaan dan visi misi yang ditetapkan serta faktor lain yang berhubungan akan menimbulkan sifat sukarela atau *extra role* dari karyawan.

Berdasarkan tabel 11 mengenai karakteristik responden dari usia, lebih banyak responden berusia di kisaran 25-30 tahun. Usia 25-30 tahun termasuk dalam usia dewasa muda, *range* usia ini sudah lebih matang jika dibandingkan usia remaja. Lingkungan menjadi faktor yang penting dalam pengambilan keputusan pada usia ini, sehingga dengan adanya pengenalan lebih dalam mengenai perusahaan tempat mereka bekerja, akan meningkatkan juga rasa sukarela atau *extra role* dalam keseharian selama bekerja di perusahaan.

Hal ini dapat diartikan bahwa adanya budaya organisasi mempengaruhi dan signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* pada diri karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Suwibawa et al. (2018) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Untuk itu, semakin baik penerapan dan pemahaman budaya organisasi yang ada di perusahaan, semakin meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada diri karyawan.

#### **IV.4.3 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa hasil uji hipotesis variabel *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap variabel komitmen organisasi yang ditunjukkan dengan nilai 0.475 atau sebesar 47,5%. Kemudian dapat diketahui dari hasil pengolahan uji t-statistik dengan bantuan aplikasi *SmartPLS3.0* pada variabel *perceived organizational support*

terhadap komitmen organisasi diperoleh  $T_{hitung} 5,474 > T_{tabel} 1.986$  yang berarti variabel *perceived organizational support* berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan dengan nilai signifikan (*P Values*) sebesar  $0,000 < 0,05$  yang berarti signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Hasil menunjukkan bahwa secara parsial variabel *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan PT Bahana Sekuritas. Hal ini didukung dengan tanggapan dari responden, terdapat jawaban dengan nilai indeks yang cukup tinggi dari butir *perceived organizational support* pada indikator dukungan atasan yang memiliki nilai indeks sebesar 40,1 dengan pernyataan “Atasan memberikan umpan balik atas pekerjaan saya” hasil frekuensi jawaban responden terbanyak pada skor 4 (Setuju) berjumlah 43 responden. Proses umpan balik dari atasan atas pekerjaan yang dilakukan karyawan sudah berjalan dengan baik di PT Bahana Sekuritas. Dengan adanya umpan balik yang diterima, karyawan akan berkomitmen untuk terus memberikan yang terbaik kepada perusahaan

Perbandingan bisa dirasakan dengan hasil jawaban responden yang memiliki nilai indeks cukup rendah pada indikator penghargaan yang memiliki nilai indeks sebesar 38,3 dengan pernyataan “Saya mendapat penghargaan atas pencapaian yang didapat” hasil frekuensi jawaban responden terbanyak pada skor 4 (Setuju) berjumlah 44 responden. Penghargaan yang diberikan perusahaan akan menjadi alat pemicu karyawan untuk terus berkontribusi besar di perusahaan. Penghargaan untuk karyawan adalah hal menjadi aspek penting untuk dikaji lebih luas disamping peluang promosi seluruh karyawan PT Bahana Sekuritas. hal ini dikarenakan masih minimnya hasil yang diterima dari jawaban responden tersebut. Penghargaan atas capaian dan peluang promosi jabatan serta faktor lain yang berhubungan akan meningkatkan komitmen karyawan untuk terus memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Hal ini dapat diartikan bahwa adanya *perceived organizational support* mempengaruhi dan signifikan terhadap komitmen pada diri karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rinda & Muzakki (2021) bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Untuk itu, perusahaan yang mendukung

karyawannya dari berbagai aspek akan menciptakan karyawan-karyawan dengan komitmen penuh untuk memajukan perusahaan.

#### **IV.4.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa hasil uji hipotesis variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap variabel komitmen organisasi yang ditunjukkan dengan nilai 0.42 atau sebesar 42%. Kemudian dapat diketahui dari hasil pengolahan uji t-statistik dengan bantuan aplikasi *SmartPLS3.0* pada variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi diperoleh  $T_{hitung} 4,708 > T_{tabel} 1.986$  yang berarti variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan dengan nilai signifikan (*P Values*) sebesar  $0,000 < 0,05$  yang berarti signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Hasil menunjukkan bahwa secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan PT Bahana Sekuritas. Hal ini didukung dengan tanggapan dari responden, terdapat jawaban dengan nilai indeks cukup tinggi dari butir budaya organisasi pada indikator kepercayaan yang memiliki nilai indeks sebesar 41,2 dengan pernyataan “Saya percaya bahwa perusahaan memiliki tujuan yang baik” hasil frekuensi jawaban responden terbanyak pada skor 4 (Setuju) berjumlah 47 responden. Pemahaman karyawan akan tujuan yang ingin dicapai dan penilaian baik terhadap tujuan perusahaan sudah sangat baik. Kepercayaan yang timbul ketika karyawan memahami kearah mana perusahaan akan dikembangkan akan menimbulkan rasa komitmen untuk ikut berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Perbandingan bisa dirasakan dengan hasil jawaban responden yang memiliki nilai indeks cukup rendah pada indikator pelaksanaan seremoni yang memiliki nilai indeks sebesar 37 dengan pernyataan “Saya mengikuti setiap acara terkait nilai dan budaya perusahaan” hasil frekuensi jawaban responden terbanyak pada skor 4 (Setuju) berjumlah 42 responden. Keikutsertaan karyawan dalam acara sosialisasi budaya organisasi berupa *workshop*, seminar dan kompetisi dapat membuat karyawan lebih memahami budaya yang diterapkan. Keikutsertaan karyawan dalam acara sosialisasi budaya adalah aspek penting untuk dikaji lebih luas disamping kontribusi mereka di setiap perayaan hari penting perusahaan, hal

ini dikarenakan masih minimnya hasil yang diterima dari jawaban responden tersebut. Perusahaan mengikat karyawan dengan berbagai acara yang diadakan serta faktor lain yang berhubungan akan meningkatkan keinginan karyawan untuk bisa berkontribusi lebih lagi untuk perusahaan.

Hal ini dapat diartikan bahwa adanya budaya organisasi mempengaruhi dan signifikan terhadap komitmen pada diri karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wijaya & Yuniawan (2017) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Untuk itu, semakin baik penerapan dan pemahaman budaya organisasi yang ada di perusahaan, semakin meningkatkan komitmen karyawan.

#### **IV.4.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa hasil uji hipotesis variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap variabel *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan dengan nilai 0.305 atau sebesar 30,5%. Kemudian dapat diketahui dari hasil pengolahan uji t-statistik dengan bantuan aplikasi *SmartPLS3.0* pada variabel komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* diperoleh  $T_{hitung} 2,675 > T_{tabel} 1.986$  yang berarti variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dan dengan nilai signifikan (*P Values*) sebesar  $0,008 < 0,05$  yang berarti signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Hasil menunjukkan bahwa secara parsial variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT Bahana Sekuritas. Hal ini didukung dengan tanggapan dari responden, terdapat jawaban dengan nilai indeks tertinggi dari butir komitmen organisasi pada indikator komitmen normatif yang memiliki nilai indeks sebesar 41,4 dengan pernyataan “Saya sadar bahwa saya harus memajukan perusahaan” hasil frekuensi jawaban responden terbanyak pada skor 5 (Sangat Setuju) berjumlah 45 responden. Karyawan bekerja di PT Bahana Sekuritas dengan keinginan ingin memajukan perusahaan, hal ini sudah mengartikan komitmen pada karyawan sudah

sangat baik. Melalui niat baik mereka untuk berkontribusi besar dalam kemajuan perusahaan akan menimbulkan sikap-sikap sukarela atau *extra role*.

Perbandingan bisa dirasakan dengan hasil jawaban responden yang memiliki nilai indeks cukup rendah pada indikator komitmen keberlanjutan yang memiliki nilai indeks sebesar 35,5 dengan pernyataan “Saya merasa keberatan jika harus meninggalkan perusahaan” hasil frekuensi jawaban responden terbanyak pada skor 3 (Ragu-Ragu) berjumlah 35 responden, disusul dengan skor 5 (Sangat Setuju) berjumlah 29 responden. Adanya rasa keberatan untuk meninggalkan perusahaan tentu menjadi keuntungan bagi perusahaan karena adanya loyalitas. Rasa keberatan untuk meninggalkan perusahaan adalah hal yang menjadi aspek penting untuk dikaji lebih luas disamping keinginan bertahan karena keuntungan yang didapat. Timbulnya loyalitas karena keberatan meninggalkan perusahaan akan secara langsung menimbulkan sikap inisiatif karyawan agar kinerjanya bisa terus bertahan di perusahaan.

Berdasarkan tabel 11 mengenai karakteristik responden dari usia, mayoritas usia responden adalah 25-30 tahun. Usia ini dinilai sudah matang dalam menentukan pilihan, ketika mereka sudah berkomitmen dan merasa adanya keuntungan yang didapat dari perusahaan, akan muncul *organizational citizenship behavior* dalam diri mereka dalam keseharian selama bekerja di perusahaan.

Hal ini dapat diartikan bahwa adanya komitmen organisasi mempengaruhi dan signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* pada diri karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Grego-Planer, 2019) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Untuk itu, semakin tinggi komitmen karyawan akan perusahaannya maka akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada diri mereka.

#### **IV.4.6 Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)**

Pada bagian ini menganalisis pengaruh *perceived organizational support* dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* secara tidak langsung melalui mediasi komitmen organisasi. Hasil analisisnya sebagai berikut.

Tabel 39. Hasil *Indirect Effect*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T-Statistics ( (O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
<i>Perceived Organizational Support</i> → Komitmen Organisasi → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,145	2,137	0,033
Budaya Organisasi → Komitmen Organisasi → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,128	2,560	0,011

Sumber: Hasil *Output SmartPLS3.0*, Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 39, diketahui bahwa variabel *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap variabel *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi yang ditunjukkan dengan nilai 0.145 atau sebesar 14,5%. Kemudian dapat diketahui dari hasil pengolahan uji t-statistik dengan bantuan aplikasi *SmartPLS3.0* pada variabel *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi diperoleh  $T_{hitung} 2,137 > T_{tabel} 1.986$  yang berarti variabel *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi dan dengan nilai signifikan (*P Values*) sebesar  $0,033 < 0,05$  yang berarti signifikan.

Hasil analisis juga menunjukkan variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap variabel *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi yang ditunjukkan dengan nilai 0.128 atau sebesar 12,8%. Kemudian dapat diketahui dari hasil pengolahan uji t-statistik dengan bantuan aplikasi *SmartPLS3.0* pada variabel budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi diperoleh  $T_{hitung} 2,560 > T_{tabel} 1.986$  yang berarti variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi dan dengan nilai signifikan (*P Values*) sebesar  $0,011 < 0,05$  yang berarti signifikan.

Hal ini dapat diartikan bahwa adanya *perceived organizational support* mempengaruhi dan signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi pada diri karyawan. Berdasarkan uji hipotesis sebelumnya dinyatakan bahwa *perceived organizational support* tidak mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, namun dengan adanya komitmen organisasi sebagai mediasi, hubungan pengaruh positif dan signifikan

dapat muncul. Bisa dilihat dari dukungan yang diberikan kepada para karyawan secara tidak langsung akan membuat mereka dihargai dan mempunyai keinginan untuk terus berada diperusahaan, sehingga yang mereka lakukan adalah memberikan kinerja terbaik bahkan diluar tanggung jawab yang ada (*extra role*).

Adapun pengaruh dari budaya organisasi terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi pada diri karyawan. Hal ini bisa dilihat ketika budaya yang diterapkan perusahaan mampu mengikat dan menanamkan rasa bangga atau loyal kepada perusahaan, secara tidak langsung akan memunculkan sikap sukarela tanpa dipengaruhi oleh pihak manapun

#### **IV.5 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah dibuat sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, akan tetapi masih terdapat keterbatasan dalam penelitian. Berikut adalah keterbatasan dalam penelitian ini yaitu:

1. Penelitian ini hanya dilakukan kepada pegawai PT Bahana Sekuritas saja, sehingga kondisi serta hasil penelitian yang dilakukan tidak dapat disamaratakan dengan kondisi di Perusahaan lain.
2. Penelitian ini memakan waktu yang cukup lama dalam pengembalian kuesioner yang disebarakan melalui *google form*.
3. Penelitian ini hanya menggunakan variabel yang terbatas, yaitu hanya mencakup *perceived organizational support*, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. Dimana variabel variabel tersebut belum cukup untuk mengukur variabel yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan PT Bahana Sekuritas.