

**PENGARUH MORAL DAN KAPABILITAS KARYAWAN TERHADAP
KOMITMEN KERJA IMPLIKASINYA TERHADAP ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA BANK SUMUT KANTOR PUSAT MEDAN**

Maulana Fadjar

Faculty of Economics and Business, Universitas Sumatera Utara
maulanafdjr@gmail.com

Abdul Rahim Matondang

Faculty of Economics and Business, Universitas Sumatera Utara
matondangrahim@gmail.com

Yeni Absah

Faculty of Economics and Business, Universitas Sumatera Utara
yeni.absah@usu.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh moral dan kapabilitas karyawan terhadap komitmen kerja serta implikasinya terhadap organizational citizenship behavior pada Bank Sumut Kantor Pusat Medan. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif. Objek penelitian adalah karyawan di Bank Sumut Kantor Pusat Medan. Dalam penelitian ini populasi adalah seluruh karyawan pada Bank Sumut Kantor Pusat Medan yang berjumlah 2.217 orang (kecuali security, office boy, dan driver). Sampel penelitian ini adalah 320 sampel. Teknik analisis yang digunakan Structural Equation Modelling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan moral dan kapabilitas berpengaruh terhadap komitmen kerja. Moral, kapabilitas, dan komitmen kerja berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior. Komitmen kerja memediasi secara parsial pengaruh moral dan kapabilitas terhadap organizational citizenship behavior.

Kata Kunci: Moral, Kapabilitas, Komitmen Kerja, Organizational Citizenship Behavior

Abstract

This study aims to examine the influence of employee morale and capability on work commitment and its implications for organizational citizenship behavior at Bank Sumut Medan Headquarters. The research method used in this study is quantitative. The object of research is employees at Bank Sumut, Medan Head Office. In this study, the population was all employees at Bank Sumut, Medan Head Office, totaling 2,217 people (except security, office boys and drivers). The sample of this research is 320 samples. The analysis technique used is Structural Equation Modeling (SEM). The results of the study show that morale and capability have an effect on work commitment. Morale, capability, and work commitment affect organizational citizenship behavior. Work commitment partially mediates the effect of morale and capability on organizational citizenship behavior.

Keywords: Morale, Capability, Work Commitment, Organizational Citizenship Behavior

PENDAHULUAN

PT. Bank SUMUT adalah Bank Daerah Sumatera Utara yang telah melayani masyarakat Sumatera Utara sejak tahun 1961. PT Bank SUMUT telah banyak memberikan kontribusi dalam pembangunan daerah Sumatera Utara. PT Bank Sumut Pusat Medan merupakan pusat dari

berbagai kantor cabang yang tersebar di Sumatera Utara. PT Bank SUMUT Pusat Medan adalah sebagai alat kelengkapan Otonomi Daerah di bidang Perbankan, berfungsi sebagai penggerak dan pendorong laju pembangunan di daerah, berperan sebagai pemegang Kas Daerah yang melaksanakan penyimpanan uang daerah serta sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah dengan melakukan kegiatan usaha sebagai Bank Umum. Seiring dengan banyaknya kantor cabang yang tersebar, maka pihak perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang cukup banyak.

Sumber daya manusia dituntut untuk memberikan keunggulan kompetitif dalam upaya mendukung keberlangsungan kinerja perusahaan secara optimal.¹ Keunggulan kompetitifnya dapat dilihat dari aspek pengetahuan karyawan, keterampilan, sikap serta perilaku kerja yang terarah pada capaian sasaran perusahaan.² Setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan memupuk kesadaran dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistem yang ada sehingga aspek kualitas dan kuantitas pekerjaan, komitmen dan disiplin serta aspek kepemimpinan akan terus dapat diperbaiki.³ Jika ini dapat dilakukan maka setiap karyawan diharapkan dapat membantu dan mempunyai peran di dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Setiap karyawan harus memfokuskan diri pada tugas pokok dan fungsi dari masing-masing individu dalam perusahaan, sehingga harus ada upaya perusahaan untuk meningkatkan Komitmen Kerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Perilaku yang menjadi tuntutan perusahaan saat ini tidak hanya perilaku *in-role* atau pekerjaan sesuai *job deskriptor*, tetapi juga *extra-role* dimana kontribusi ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan dari perusahaan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB), merupakan perilaku ekstra yang tidak menjadi bagian dari kewajiban formal seorang karyawan, namun berfungsi mendukung perusahaan secara efektif.⁴ Manfaat OCB terhadap perusahaan adalah dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia organisasi untuk tujuan-tujuan produktif, sebagai sarana efektif untuk mengkoordinasi

¹ Gustiawati, Nasir Azis, dan Djuraidin Ismail, "Pengaruh Komitmen Dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Guru Pada MTsN Di Kota Banda Aceh," *Jurnal Magister Manajemen* 2, no. 3 (2018).

² Joe F. Hair Jr dkk., "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): an Emerging Tool In Business Research," *European Business Review* 26, no. 2 (1 Januari 2014), <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>.

³ Ahmadun Syawal, Nasir Azis, dan Faisal Faisal, "Pengaruh Kompetensi, Komitmen Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda Dan Olahraga Aceh," *Jurnal Magister Manajemen* 2, no. 3 (2018).

⁴ M. I. Firdaus, Syafruddin, dan S. Utami, "The Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Educational and Training on Employee Performance Through Discipline and Work Motivation of Employees of Surabaya Politechnic," *International Journal of Social Science & Economic Research* 4, no. 5 (2019).

aktivitas-aktivitas antara karyawan dan antara kelompok-kelompok kerja.⁵ Berikut survei awal mengenai OCB pada 30 karyawan PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan.

Survei Awal Mengenai OCB

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Rata-rata
		STS	TS	KS	S	SS	
<i>Altruism</i>							
1	Saya selalu siap membantu rekan kerja jika diminta	1	2	5	10	12	3.87
2	Saya dapat mengetahui jika rekan kerja sedang dalam masalah	2	3	7	11	6	3.37
<i>Conscientiousness</i>							
3	Saya selalu berkomitmen memberikan lebih dari apa yang diminta perusahaan	3	4	6	8	9	3.27
4	Saya sukarela mengerjakan pekerjaan walaupun bukan kewajiban Saya	2	3	9	10	6	3.30
<i>Sportmanship</i>							
5	Saya selalu menjalankan setiap kebijakan organisasi	1	2	2	15	10	3.90
6	Saya mampu bekerja sama dengan siapapun	1	3	7	11	8	3.53
<i>Courtesy</i>							
7	Saya selalu menjaga hubungan baik dengan sesama karyawan	2	2	3	11	12	3.83
8	Saya menghargai perbedaan pendapat dengan rekan kerja yang lain	1	2	3	12	12	3.93
<i>Civic Virtue</i>							
9	Saya selalu termotivasi untuk meningkatkan skill dan kompetensi demi kemajuan organisasi atau perusahaan	1	1	4	13	11	4.00
10	Saya bertanggung jawab untuk mengikuti segala perubahan dalam perusahaan	2	2	4	11	11	3.77
Rata-rata							3.68

⁵ Iskandar Iskandar, Dedi Januar Hutagalung, dan Raudatul Adawiyah, "The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment Towards Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Case Study on Employee of Local Water Company 'Tirta Mahakam' Kutai Kartanegara Indonesia," *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan* 8, no. 3 (2019), <https://doi.org/10.26418/jebik.v8i3.35001>.

Sumber: Data Primer (diolah), 2022

Berdasarkan hasil survei awal pada Tabel 1.1 diketahui bahwa secara keseluruhan persepsi responden mengenai OCB sudah baik dengan nilai rata-rata sebesar 3.68 (>3.41). Nilai rata-rata OCB tertinggi pada indikator *civic virtue*. Hal ini menunjukkan responden selalu termotivasi untuk meningkatkan skill dan kompetensi demi kemajuan organisasi atau perusahaan. Namun terdapat dimensi yang menunjukkan persepsi kurang baik yaitu pada *Conscientiousness*. Hal ini menunjukkan bahwa responden kurang berkomitmen memberikan lebih dari apa yang diminta perusahaan. Hal lainnya responden tidak akan sukarela mengerjakan pekerjaan walaupun bukan kewajiban. Persamaannya ini dapat dikatakan bahwa OCB pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan belum maksimal seperti yang diharapkan.

Berdasarkan hasil wawancara di lapangan dan data sekunder yang diperoleh dari perusahaan, terdapat fenomena salah satu dimensi organizational citizenship behavior, dimana tidak tepat waktu dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang berbanding terbalik dengan salah satu dimensi organizational citizenship behavior, *Conscientiousness*. Data tingkat keterlambatan karyawan selama periode Januari-Desember 2021 dengan tingkat rata-rata mencapai 79%, setiap bulannya rata-rata mengalami fluktuasi namun cenderung naik yang disebabkan berangkat melebihi jam 08.00 WIB. Sedangkan pulang sebelum jam 17.00 WIB dengan tingkat rata-rata 15%, setiap bulannya mengalami fluktuasi namun cenderung mengalami kenaikan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi OCB adalah komitmen kerja. Komitmen kerja pada dasarnya adalah keterlibatan dan loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap lembaganya atau unit lembaga.⁶ Secara umum komitmen kerja telah dihipotesiskan berhubungan secara positif dengan tipe perilaku OCB.⁷ Komitmen kerja bentuk afektif memiliki hubungan yang sangat erat dengan OCB, sedangkan komitmen kontinuans justru tidak berhubungan dengan OCB.⁸ Berikut survei awal mengenai komitmen kerja pada 30 karyawan PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan.

⁶ Kermit W. Kuehn dan Yousef Al-Busaidi, "Citizenship Behavior in a Non-Western Context: an Examination of The Role of Satisfaction, Commitment and Job Characteristics on Self-Reported OCB," *International Journal of Commerce and Management* 12, no. 2 (2002), <https://doi.org/10.1108/eb047446>.

⁷ Nida Qamar, "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB)," *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* 4, no. 7 (2012).

⁸ Erwin Sri Rahayu, "Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik)," *Jurnal Administrasi Bisnis* 52, no. 1 (2017).

Tabel Survei Awal Mengenai Komitmen Kerja

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Rata-rata
		STS	TS	KS	S	SS	
Komitmen Berkesinambungan							
1	Saya berkeinginan untuk terus memajukan perusahaan	1	2	3	12	12	3.93
2	Saya bercita-cita untuk menjadi bagian dari keberhasilan perusahaan di masa yang akan datang	2	3	2	9	14	3.80
Komitmen Terpadu							
3	Saya selalu merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan	1	1	3	13	12	4.07
4	Perusahaan memiliki karyawan yang sudah saling mengerti satu sama lain	1	2	1	17	9	3.90
Komitmen Terkontrol							
5	Saya selalu berupaya untuk mencapai tujuan organisasi	3	4	6	12	5	3.13
6	Saya ingin agar menjadi role model bagi karyawan lain dalam bekerja di perusahaan ini	4	3	5	11	7	3.27
Rata-rata							3.71

Sumber: Data Primer (diolah), 2022

Berdasarkan hasil survei awal pada Tabel 1.2 diketahui bahwa secara keseluruhan persepsi responden mengenai komitmen kerja sudah baik dengan nilai rata-rata sebesar 3.71 (>3.41). Namun terdapat dimensi yang menunjukkan persepsi kurang baik yaitu pada komitmen terkontrol. Hal ini menunjukkan bahwa responden kurang berupaya untuk mencapai tujuan organisasi. Hal lainnya responden kurang berminat menjadi role model bagi karyawan lain dalam bekerja di perusahaan ini. Persamalah ini dapat dikatakan bahwa komitmen kerja karyawan pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan belum maksimal seperti yang diharapkan.

Faktor yang mempengaruhi OCB selanjutnya adalah moral kerja. Moral karyawan adalah kaidah norma dan pranata yang mengatur perilaku karyawan dalam hubungannya dengan masyarakat dan kelompok social baik dilikungan kerja maupun lingkungan lainnya.⁹ Moral ini merupakan standar baik dan buruk yang ditentukan oleh karyawan dengan nilai-nilai sosial

⁹ P. Titisari, *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Komitmen Kerja* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014).

budaya di mana individu sebagai anggota sosial. Penelitian Baharudin menyimpulkan bahwa moralitas karyawan sangat menentukan perilaku organizational citizenship behavior. Hasil ini sependapat dengan Rahiddin, dkk., juga Djati and Michael yang menyatakan bahwa moral berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior.¹⁰ Berikut survei awal mengenai moral kerja pada 30 karyawan PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan.

Tabel Survei Awal Mengenai Moral

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Rata-rata
		STS	TS	KS	S	SS	
Perilaku Agresif							
1	Saya selalu berperilaku baik saat bekerja	1	2	3	12	12	3.93
2	Saya selalu menghargai setiap pekerjaan yang sedang dikerjakan	2	3	2	14	9	3.63
Menyenangi Pekerjaan							
3	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan sungguh-sungguh	2	3	4	10	11	3.63
4	Saya selalu berusaha menyenangkan setiap pekerjaan yang diberikan	3	4	3	6	10	3.53
Penyesuaian Diri							
5	Saya sering melakukan penyesuaian dalam bersikap di lingkungan kerja	1	1	2	10	16	4.23
6	Saya merasa rasa kekeluargaan sudah terjalin dengan baik di perusahaan ini	3	2	3	10	12	3.73
Sikap Kerja							
7	Saya selalu bersemangat dalam bekerja	3	5	5	12	5	3.03
8	Saya selalu berusaha meningkatkan kinerja secara pribadi	2	4	5	13	6	3.30
Rata-rata							3.63

Sumber: Data Primer (diolah), 2022

¹⁰ Muhammad Rahiddin, Nelmida, dan Antoni, "Pengaruh Moral dan Komitmen Perusahaan Terhadap Komitmen Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan Kabupaten Kerinci," *Abstract of Undergraduate Research, Faculty of Post Graduate, Bung Hatta University* 3, no. 2 (2013).

Berdasarkan hasil survei awal pada Tabel 1.3 diketahui bahwa secara keseluruhan persepsi responden mengenai moral kerja sudah baik dengan nilai rata-rata sebesar 3.63 (>3.41). Namun terdapat dimensi yang menunjukkan persepsi kurang baik yaitu pada sikap kerja. Hal ini menunjukkan bahwa responden kurang bersemangat dalam bekerja. Hal lainnya responden kurang berusaha meningkatkan kinerja secara pribadi. Persamaalahn ini dapat dikatakan bahwa moral karyawan pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan belum maksimal seperti yang diharapkan.

Faktor yang mempengaruhi OCB selanjutnya adalah kapabilitas karyawan. Suatu perusahaan yang baik dan positif ada juga peran seorang yang mampu bekerja dengan sepenuhnya dan bersungguh dalam meningkatkan pertumbuhan perusahaan sesuai dengan tujuan yang efektif dan efisien.¹¹ Kapabilitas atau kemampuan kerja adalah kemampuan seorang individu untuk berpikir logis, rasioanal, dan secara intelegen, mampu mengadopsi dari situasi tertentu. Berpikir logis dan evaluasi lingkungan membantu para karyawan menciptakan ide-ide baru, membuat mereka berani mengambil risiko untuk menciptakan praktik baru dan ide-ide baru yang membantu perbaiki kinerja. Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational citizenship behavior.¹² Berikut survei awal mengenai kapabilitas pada 30 karyawan PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan.

Tabel Survei Awal Mengenai Kapabilitas

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Rata-rata
		STS	TS	KS	S	SS	
Pengetahuan							
1	Saya selalu memiliki motivasi yang tinggi untuk meningkatkan pengetahuan	3	4	6	13	4	3.10
2	Saya sering berbagi ilmu kepada sesama rekan kerja lain	2	3	6	16	3	3.30
Pemahaman							
3	Saya sangat memahami segala aspek mengenai pekerjaan	1	3	2	11	13	3.87
4	Saya memahami apa yang menjadi tujuan perusahaan	2	3	1	13	11	3.73
5	Saya memahami bagaimana cara	2	3	4	9	12	3.67

¹¹ S. P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014).

¹² Yohanas Oemar, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenhsip Behavior (OCB) Pegawai Pada BAPPEDA Kota Pekanbaru," *Jurnal Aplikasi Manajemen* 11, no. 1 (2013).

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Rata-rata
		STS	TS	KS	S	SS	
	mencapainya tujuan perusahaan						
Kemampuan							
6	Saya memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan	1	1	3	12	13	4.10
7	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan secara efektif	1	2	1	9	17	4.17
Nilai							
8	Saya selalu bersikap jujur dalam bekerja	2	3	4	9	12	3.67
9	Saya sering memberikan ide atau gagasan untuk kemajuan perusahaan	1	1	3	8	17	4.23
Rata-rata							3.79

Sumber: Data Primer (diolah), 2022

Berdasarkan hasil survei awal pada Tabel 1.4 diketahui bahwa secara keseluruhan persepsi responden mengenai kapabilitas sudah baik dengan nilai rata-rata sebesar 3.79 (>3.41). Namun terdapat dimensi yang menunjukkan persepsi kurang baik yaitu pada pengetahuan. Hal ini menunjukkan bahwa responden jarang berbagi ilmu kepada sesama rekan kerja lain. Hal lainnya responden kurang berusaha meningkatkan kinerja secara pribadi. Persamaalahn ini dapat dikatakan bahwa kapabilitas karyawan pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan belum maksimal seperti yang diharapkan.

Beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan oleh Fadli (2012), Lotunani (2014), Sriekaningsih (2015), Sudja (2013), Baharudin (2013), Djati and Michael (2011), Murni (2014), Oemar (2013), Qamar (2012), Sani (2013), Ueda (2012), Uludag dkk. (2011), Yen and Chihyung (2011). Namun pada penelitian sebelumnya belum menggunakan variabel mediasi komitmen kerja yang memediasi moral dan kapasitas terhadap OCB.

Berdasarkan fenomena yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti tertarik pada judul penelitian “Pengaruh Moral dan Kapabilitas Karyawan terhadap Komitmen Kerja implikasinya terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Bank SUMUT Kantor Pusat Medan”.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Pendekatan kuantitatif dikutip dari Sugiyono adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.¹³ Pada analisis data menggunakan teknik analisis yang digunakan Structural Equation Modelling (SEM).

Subjek dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Karyawan Bank Sumut Kantor Pusat Medan, sedangkan Objek penelitian adalah Moral, Kapabilitas Karyawan, Komitmen Kerja, dan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Bank Sumut Kantor Pusat Medan.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Apabila ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi.¹⁴ Dalam penelitian ini populasi adalah seluruh karyawan pada Bank Sumut Kantor Pusat Medan yang berjumlah 2.217 orang (kecuali security, office boy, dan driver). Penentuan jumlah sampel untuk analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan rumus 10 kali jumlah variabel indikator yang berjumlah 32 indikator yang digunakan yang berjumlah 320 sampel. Penarikan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan *probability sampling* yaitu teknik *simple random sampling*. Alasan menggunakan teknik *simple random sampling* adalah untuk memberikan kesempatan yang sama seluruh populasi untuk menjadi sampel penelitian.

Metode Analisis Data

Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Models*). Penggunaan metode analisis SEM karena SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi dari sebuah konstruk dan pada saat yang sama mampu mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar factor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya.

¹³ Sugiono, *Metode Penelitian Administrasi; Dilengkapi dengan Metode R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012).

¹⁴ Imam Ghozali, *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 24 Update Bayesian SEM*, Edisi 7 (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Deskriptif

Peralatan analisis data untuk menguji persepsi responden digunakan uji deskriptif dengan menggunakan model statistik deskriptif dengan menggunakan uji berdasarkan nilai rerata dari masing-masing variabel yang akan diteliti, dengan asumsi apabila nilai rerata $< 3,41$, maka dipersepsikan secara kurang baik dan apabila nilai rerata $\geq 3,41$, maka dipersepsikan secara baik oleh responden, pengujian juga dilakukan dengan menggunakan Uji-t *one sample test*.

Tabel Hasil Hipotesis Deskriptif

Variabel	t	df	Sig. (2-tailed)	Ket
Moral	15,913	319	0,000	Baik
Kapabilitas	18,011	319	0,000	Baik
Komitmen Kerja	20,714	319	0,00	Baik
OCB	21,457	319	0,000	Baik

Sumber: Data Primer, 2022 (diolah).

Berdasarkan Tabel diatas diketahui bahwa nilai signifikansi masing-masing variabel < 0.05 . Dengan demikian hipotesis diterima, artinya Moral, Kapabilitas, Komitmen Kerja, dan OCB sudah baik.

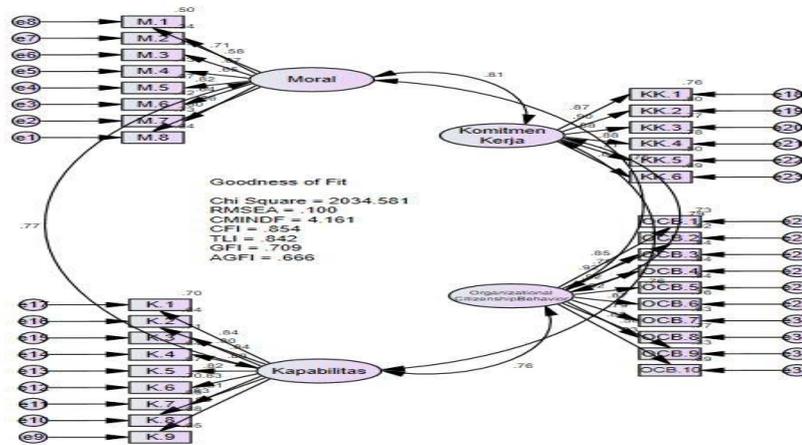
Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap indikator yang membentuk variabel laten dalam model penelitian.¹⁵ Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari tiga variabel eksogen dan dua variabel endogen dengan jumlah seluruh indikator. Sebagaimana analisis faktor biasa, tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk masing-masing variabel laten. Selanjutnya akan dibahas hasil analisis faktor konfirmatori dari masing–masing model.

¹⁵ Orhan Ulindag, Sonia Khan, dan Nafiya Guden, “The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions,” *Hospitality Review* 29, no. 2 (2011).

1) Analisis Faktor Konfirmatori

Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori untuk semua konstruk dalam penelitian ini di tampilkan pada Gambar berikut:



Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk

Loading factor yang merepresentasikan kontribusi masing-masing indikator terhadap variabel yang diwakilinya dapat dilihat pada Tabel berikut:

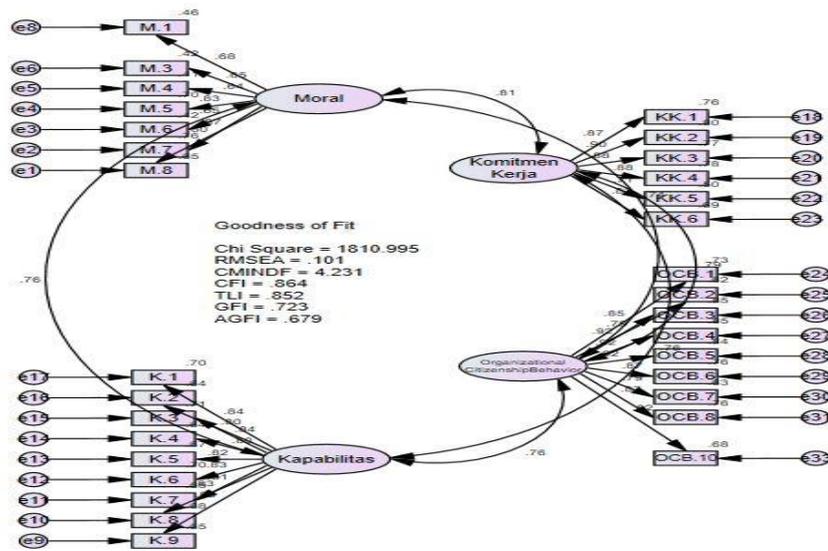
Tabel Loading Factor Indikator Terhadap Variabelnya

	Estimate
M.8 <--- Moral	.801
M.7 <--- Moral	.856
M.6 <--- Moral	.645
M.5 <--- Moral	.818
M.4 <--- Moral	.655
M.3 <--- Moral	.673
M.2 <--- Moral	.485
M.1 <--- Moral	.709
K.9 <--- Kapabilitas	.804
K.8 <--- Kapabilitas	.825
K.7 <--- Kapabilitas	.808
K.6 <--- Kapabilitas	.835
K.5 <--- Kapabilitas	.819
K.4 <--- Kapabilitas	.801
K.3 <--- Kapabilitas	.840

	Estimate
K.2 <--- Kapabilitas	.799
K.1 <--- Kapabilitas	.837
KK.1 <--- Komitmen_Kerja	.871
KK.2 <--- Komitmen_Kerja	.897
KK.3 <--- Komitmen_Kerja	.876
KK.4 <--- Komitmen_Kerja	.881
KK.5 <--- Komitmen_Kerja	.705
KK.6 <--- Komitmen_Kerja	.832
OCB.1 <--- Organizational_CitizenshipBehavior	.853
OCB.2 <--- Organizational_CitizenshipBehavior	.789
OCB.3 <--- Organizational_CitizenshipBehavior	.919
OCB.4 <--- Organizational_CitizenshipBehavior	.918
OCB.5 <--- Organizational_CitizenshipBehavior	.918
OCB.6 <--- Organizational_CitizenshipBehavior	.872
OCB.7 <--- Organizational_CitizenshipBehavior	.794
OCB.8 <--- Organizational_CitizenshipBehavior	.876
OCB.9 <--- Organizational_CitizenshipBehavior	.479
OCB.10 <--- Organizational_CitizenshipBehavior	.829

Sumber : Data Primer, 2022 (diolah)

Berdasarkan hasil Tabel diatas terlihat bahwa indikator M.2 dan OCB.9 tidak memenuhi syarat karena loading factor < 0.5. Maka perlu dilakukan eliminasi terhadap indikator-indikator tersebut. Hasil setelah eliminasi indikator dapat dilihat pada Gambar berikut.



Gambar Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk II

Loading factor yang merepresentasikan kontribusi masing-masing indikator terhadap variabel yang diwakilinya dapat dilihat pada Tabel berikut:

Loading Factor Indikator Terhadap Variabelnya

	Estimate
M.8 <--- Moral	.805
M.7 <--- Moral	.872
M.6 <--- Moral	.651
M.5 <--- Moral	.834
M.4 <--- Moral	.639
M.3 <--- Moral	.650
M.1 <--- Moral	.681
K.9 <--- Kapabilitas	.804
K.8 <--- Kapabilitas	.825
K.7 <--- Kapabilitas	.808
K.6 <--- Kapabilitas	.834
K.5 <--- Kapabilitas	.819
K.4 <--- Kapabilitas	.801
K.3 <--- Kapabilitas	.840
K.2 <--- Kapabilitas	.799

	Estimate
K.1 <--- Kapabilitas	.837
KK.1 <--- Komitmen_Kerja	.871
KK.2 <--- Komitmen_Kerja	.896
KK.3 <--- Komitmen_Kerja	.876
KK.4 <--- Komitmen_Kerja	.881
KK.5 <--- Komitmen_Kerja	.706
KK.6 <--- Komitmen_Kerja	.833
OCB.1 <--- Organizational_CitizenshipBehavior	.854
OCB.2 <--- Organizational_CitizenshipBehavior	.788
OCB.3 <--- Organizational_CitizenshipBehavior	.921
OCB.4 <--- Organizational_CitizenshipBehavior	.921
OCB.5 <--- Organizational_CitizenshipBehavior	.919
OCB.6 <--- Organizational_CitizenshipBehavior	.869
OCB.7 <--- Organizational_CitizenshipBehavior	.792
OCB.8 <--- Organizational_CitizenshipBehavior	.874
OCB.10 <--- Organizational_CitizenshipBehavior	.824

Sumber : Data Primer, 2022 (diolah)

Berdasarkan hasil Tabel diatas terlihat bahwa semua indikator memenuhi syarat karena loading factor > 0.5.

2) Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Dari hasil analisis *measurement model* diperoleh nilai chi-square =1810,995 tergolong *marginal fit*. Sementara $\chi^2/df=4,231$; RMSEA=0,101; GFI=0,723; TLI=0,852; AGFI=0,679; dan CFI=0,864 tidak memenuhi kriteria dan nilai menunjukkan *marginal fit*. Lebih jelasnya hasil uji kelayakan tersebut tersaji pada tabel berikut:

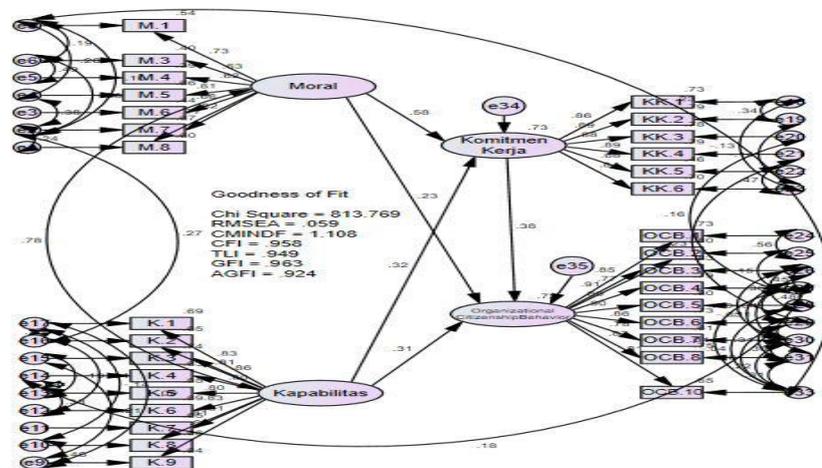
Tabel Hasil Pengujian Kelayakan *Measurement Model*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square	< 987,882	1810,995	Poor Marginal
RMSEA	≤ 0,08	0,101	Poor Marginal
GFI	≥ 0,90	0,723	Poor Marginal

AGFI	$\geq 0,90$	0,679	Poor Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	4,231	Poor Marginal
TLI	$\geq 0,90$	0,852	Poor Marginal
CFI	$\geq 0,90$	0,723	Poor Marginal

Sumber : Data Primer, 2022 (diolah)

Adanya hasil pengujian kelayakan yang masih menunjukkan *marginal fit*, di mana nilai muatan faktor seluruhnya telah layak, sehingga harus dilakukan *respesification analysis* dengan melihat *Modification Indices* (M.I.) dengan menggabungkan indikator yang memiliki nilai MI yang besar. Berikutnya, hasil akhir analisis *respesification* tersebut disajikan pada gambar berikut:



Gambar Analisis Respesifikasi Measurement Model

Dari hasil analisis *measurement model* diperoleh nilai chi-square = 813,769 tergolong fit. Sementara $\chi^2/df=1,108$; RMSEA=0,059; GFI=0,963; TLI=0,949; AGFI=0,924; dan CFI=0,958 memenuhi kriteria dan nilai menunjukkan *fit*. Lebih jelasnya hasil uji kelayakan tersebut tersaji pada tabel berikut:

Tabel Hasil Pengujian Kelayakan Measurement Model

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square	< 987,882	813,769	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,059	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,963	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,924	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,108	Baik

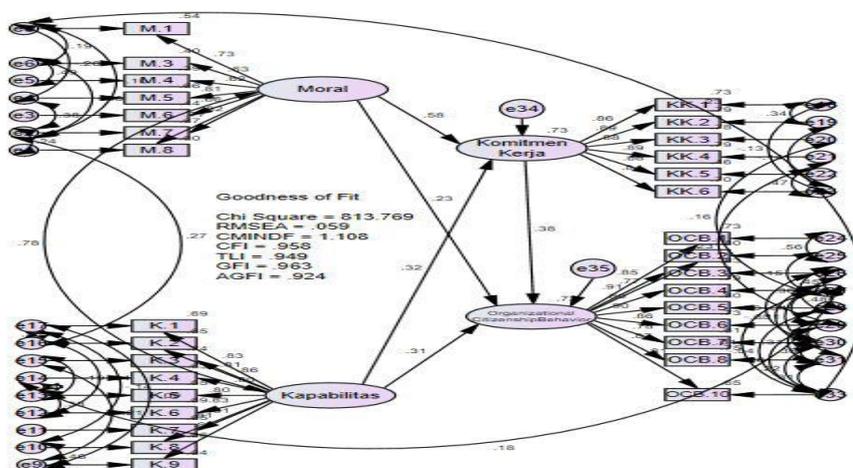
TLI	$\geq 0,90$	0,949	Baik
CFI	$\geq 0,90$	0,958	Baik

Sumber : Data Primer, 2022 (diolah)

Berdasarkan Tabel diatas dapat dilihat bahwa secara umum, dengan menggunakan uji *goodness of fit*, maka dapat disimpulkan model *measurement* yang ada telah memenuhi kriteria fit, sehingga output yang keluar dari model ini telah dapat dijadikan finding atau temuan penelitian yang terkait dengan hubungan antara indikator dengan konstraknya masing-masing. Berdasarkan Gambar 4.2 diketahui bahwa nilai *loading factor* setiap indikator lebih besar dari 0.5 yang menunjukkan bahwa indikator memenuhi syarat dalam SEM.

4.4 Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

Adapun Analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model dilakukan setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.5.



Gambar Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)

Berdasarkan Gambar 4.5, dapat dijelaskan adanya pengaruh dari masing-masing variabel yaitu Moral dan Kapabilitas terhadap Komitmen Kerja dan juga terjadinya pengaruh tidak langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Komitmen Kerja.

Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 8 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada Tabel berikut.

Tabel Standardized Regression Weight Structural Equational Model

Pengaruh	Estimate	S.E.	C.R.	P	R-Square
Komitmen Kerja <--- Moral	0,576	0,071	7,622	0,000	0,726
Komitmen Kerja <--- Kapabilitas	0,322	0,080	4,670	0,000	
Organizational Citizenship Behavior <--- Moral	0,227	0,058	2,684	0,007	0,721
Organizational Citizenship Behavior <--- Kapabilitas	0,310	0,057	4,573	0,000	
Organizational Citizenship Behavior <--- Komitmen Kerja	0,376	0,068	4,743	0,000	

Sumber : Data Primer Diolah, (2022)

Berdasarkan hasil analisis SEM pada Tabel diatas dan persamaan statistik (1) dan (2), maka dapat dirumuskan hasil sebagai berikut:

$$\text{Komitmen Kerja} = 0,576 \text{ Moral} + 0,322 \text{ Kapabilitas}$$

$$\text{Organizational Citizenship Behavior} = 0,227 \text{ Moral} + 0,310 \text{ Kapabilitas} + 0,376 \text{ Komitmen Kerja}$$

Berdasarkan Tabel diatas diperoleh nilai R square untuk pengaruh Moral dan Kapabilitas terhadap Komitmen Kerja adalah sebesar 0,726. Hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel Moral dan Kapabilitas mampu menjelaskan variabel Komitmen Kerja sebesar 72,6%, sedangkan sisanya 17,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square untuk pengaruh Moral, Kapabilitas, dan Komitmen Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior adalah sebesar 0,721. Hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel Moral,

Kapabilitas, dan Komitmen Kerja mampu menjelaskan variabel Organizational Citizenship Behavior sebesar 72,1%, sedangkan sisanya 27,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

Pengaruh Moral terhadap Komitmen Kerja

Pengaruh Moral terhadap Komitmen Kerja diperoleh nilai CR sebesar 7,622 dengan tingkat signfikansi sebesar 0,000. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Moral berpengaruh terhadap peningkatan Komitmen Kerja. Besarnya pengaruh Moral terhadap Komitmen Kerja adalah 0,576 atau 57,6%. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan semakin baiknya Moral akan memberikan pengaruh positif dan nyata terhadap peningkatan Komitmen Kerja.

Pengaruh Kapabilitas terhadap Komitmen Kerja

Pengaruh Kapabilitas terhadap Komitmen Kerja diperoleh nilai CR sebesar 4,670 dengan tingkat signfikansi sebesar 0,000. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kapabilitas berpengaruh terhadap peningkatan Komitmen Kerja. Besarnya pengaruh Kapabilitas terhadap Komitmen Kerja adalah 0,322 atau 32,2%. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan semakin tinggi tingkat Kapabilitas akan semakin meningkatkan Komitmen Kerja.

Pengaruh Moral terhadap Organizational Citizenship Behavior

Pengaruh Moral terhadap Organizational Citizenship Behavior diperoleh nilai CR sebesar 2,684 dengan tingkat signfikansi sebesar 0,007. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Moral berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior. Besarnya pengaruh Moral terhadap Komitmen Kerja adalah 0,227 atau 22,7%. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan semakin tinggi tingkat Moral akan semakin meningkatkan Organizational Citizenship Behavior.

Pengaruh Kapabilitas terhadap Organizational Citizenship Behavior

Pengaruh Kapabilitas terhadap Organizational Citizenship Behavior diperoleh nilai CR sebesar 4,573 dengan tingkat signfikansi sebesar 0,000. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kapabilitas t mempunyai pengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior karena nilai signfikansi yang diperoleh < 0.05 .

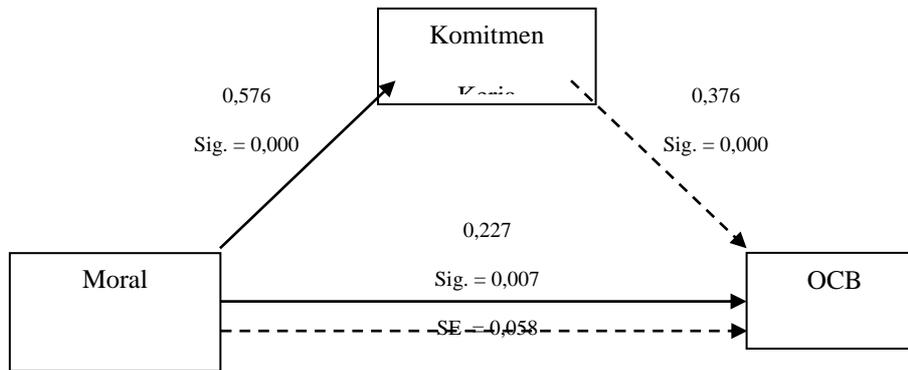
Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior

Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior diperoleh nilai CR sebesar 4,743 dengan tingkat signfikansi sebesar 0,000. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Komitmen Kerja berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior. Besarnya pengaruh Komitmen Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior adalah 0,376 atau

37,6%. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan semakin tinggi Komitmen Kerja akan memberikan pengaruh secara langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Pengaruh Moral terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Komitmen Kerja

Pengujian efek mediating variabel Moral terhadap Organizational Citizenship Behavior dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar Pengujian Efek Mediating Moral terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Komitmen Kerja

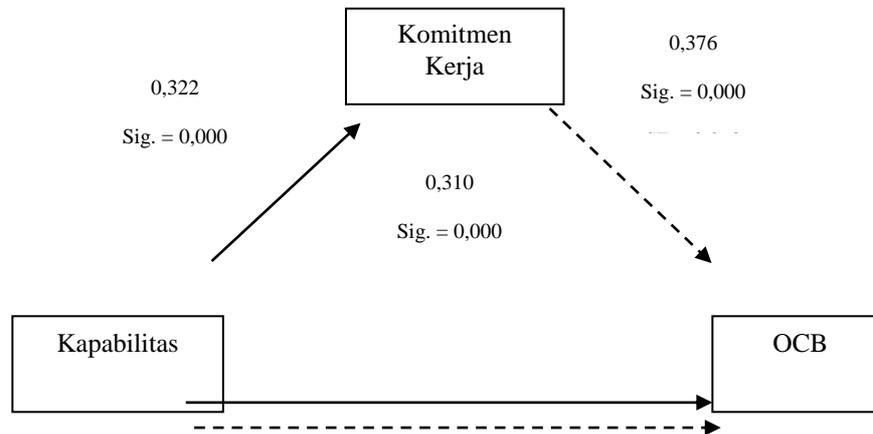
Dari hasil perhitungan sobel test didapatkan hasil sebesar 4,569 dan signifikan pada $\alpha = 0,000$. Dengan demikian, Komitmen Kerja berperan sebagai variabel yang memediasi antara Moral dengan Organizational Citizenship Behavior. Sehingga, dikarenakan Komitmen Kerja berpengaruh signifikan dan berperan sebagai variabel mediasi, Moral berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, maka peran Komitmen Kerja dalam memediasi hubungan antara Moral dan Organizational Citizenship Behavior adalah *partially mediating*. Mediasi parsial bermakna bahwa hubungan antara Moral terhadap Organizational Citizenship Behavior tidak dimediasi secara penuh oleh Komitmen Kerja.

Tabel Hasil Pengujian Sobel Test Moral Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Kerja

Input:		Test statistic:		Std. Error:	p-value:
a	0.576	Sobel test:	4.56906447	0.04740051	0.0000049
b	0.376	Aroian test:	4.54554635	0.04764576	0.00000548
s _a	0.071	Goodman test:	4.59295144	0.04715399	0.00000437
s _b	0.068	Reset all	Calculate		

Pengaruh Kapabilitas terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Komitmen Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengujian efek mediating variabel Kapabilitas terhadap Komitmen Kerja dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar Pengujian Efek Mediating Kapabilitas terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Komitmen Kerja

Dari hasil perhitungan sobel test didapatkan hasil sebesar 3,254 dan signifikan pada $\alpha = 0,001$. Dengan demikian, Komitmen Kerja berperan sebagai variabel yang memediasi antara Kapabilitas dengan Organizational Citizenship Behavior. Sehingga, dikarenakan Komitmen Kerja berpengaruh signifikan dan berperan sebagai variabel mediasi, Kapabilitas tidak berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, maka peran Komitmen Kerja dalam memediasi hubungan antara Kapabilitas dan Organizational Citizenship Behavior adalah *partially mediating*. Mediasi parsial bermakna bahwa hubungan antara Kapabilitas terhadap Organizational Citizenship Behavior dimediasi tidak secara penuh oleh Komitmen Kerja dimana pengaruh Kapabilitas terhadap Organizational Citizenship Behavior dapat dijelaskan oleh Komitmen Kerja secara tidak langsung.

**Tabel Hasil Pengujian Sobel Test Kapabilitas
Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Kerja**

Input:		Test statistic:		Std. Error:	p-value:
a	0.322	Sobel test:	3.25415195	0.03720539	0.00113731
b	0.376	Aroian test:	3.2199148	0.03760099	0.00128229
s _a	0.080	Goodman test:	3.28950498	0.03680554	0.00100364
s _b	0.068	Reset all	Calculate		

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Organizational Citizenship Behavior, Komitmen Kerja, Moral, dan Kapabilitas pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan sudah baik.
- 2) Moral berpengaruh terhadap Komitmen Kerja pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan.
- 3) Kapabilitas berpengaruh terhadap Komitmen Kerja pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan.
- 4) Moral berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan.
- 5) Kapabilitas berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan.
- 6) Komitmen Kerja berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan.
- 7) Komitmen Kerja memediasi secara parsial pengaruh Moral terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan.
- 8) Komitmen Kerja memediasi secara parsial pengaruh Kapabilitas terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran yang dapat diberikan adalah:

- 1) Untuk penelitian selanjutnya agar dapat menambahkan faktor lain yang dapat mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior
- 2) Untuk meningkatkan Komitmen Kerja dan Organizational Citizenship Behavior, perusahaan dapat meningkatkan Moral dan Kapabilitas.

- 3) Untuk meningkatkan Organizational Citizenship Behavior diantara para karyawannya dengan cara :
- a. Peran seorang pemimpin sangat diperlukan dalam menerapkan perilaku OCB. Sebaiknya pemimpin dapat menjadi mediator diantara para karyawannya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, hal ini terkait dengan *civic virtue*. Pemimpin yang menyediakan berbagai petunjuk dalam menyelesaikan pekerjaan kepada karyawannya sehingga termotivasi dan memunculkan perilaku OCB tersebut yang menunjang keberhasilan serta meningkatkan efektivitas unit kerja.
 - b. Bersikap saling menghargai dan memperhatikan satu sama lain diantara rekan kerja sehingga akan meningkatkan iklim positif ditempat kerja serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
 - c. Memberikan kesempatan kepada para karyawan dengan memberikan kontribusi kepada perusahaan. Dengan ide inovasi di mana mengacu pada perilaku karyawan yang berfokus pada upaya inovatif untuk menyumbangkan ide baru dan proaktif untuk mengembangkan metode baru pada produk perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- F. Hair Jr, Joe, Marko Sarstedt, Lucas Hopkins, dan Volker G. Kuppelwieser. "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): an Emerging Tool In Business Research." *European Business Review* 26, no. 2 (1 Januari 2014). <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>.
- Firdaus, M. I., Syafruddin, dan S. Utami. "The Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Educational and Training on Employee Performance Through Discipline and Work Motivation of Employees of Surabaya Politechnic." *International Journal of Social Science & Economic Research* 4, no. 5 (2019).
- Ghozali, Imam. *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 24 Update Bayesian SEM*. Edisi 7. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2017.
- Gustiawati, Nasir Azis, dan Djuraidin Ismail. "Pengaruh Komitmen Dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Guru Pada MTsN Di Kota Banda Aceh." *Jurnal Magister Manajemen* 2, no. 3 (2018).
- Iskandar, Iskandar, Dedi Januar Hutagalung, dan Raudatul Adawiyah. "The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment Towards Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Case Study on Employee of Local Water Company 'Tirta Mahakam' Kutai Kartanegara Indonesia." *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan* 8, no. 3 (2019). <https://doi.org/10.26418/jebik.v8i3.35001>.
- Kuehn, Kermit W., dan Yousef Al-Busaidi. "Citizenship Behavior in a Non-Western Context: an Examination of The Role of Satisfaction, Commitment and Job Characteristics on Self-

Maulana Fadjar, Abdul Rahim Matondang, Yeni Absah: Pengaruh Moral dan Kapabilitas Karyawan Terhadap Komitmen Kerja Implikasinya Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Bank Sumut Kantor Pusat Medan

Reported OCB.” *International Journal of Commerce and Management* 12, no. 2 (2002). <https://doi.org/10.1108/eb047446>.

- Oemar, Yohanas. “Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Pada BAPPEDA Kota Pekanbaru.” *Jurnal Aplikasi Manajemen* 11, no. 1 (2013).
- Qamar, Nida. “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB).” *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* 4, no. 7 (2012).
- Rahayu, Erwin Sri. “Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik).” *Jurnal Administrasi Bisnis* 52, no. 1 (2017).
- Rahiddin, Muhammad, Nelmida, dan Antoni. “Pengaruh Moral dan Komitmen Perusahaan Terhadap Komitmen Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan Kabupaten Kerinci.” *Abstract of Undergraduate Research, Faculty of Post Graduate, Bung Hatta University* 3, no. 2 (2013).
- Siagian, S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Sugiono. *Metode Penelitian Administrasi; Dilengkapi dengan Metode R&D*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Syawal, Ahmadun, Nasir Azis, dan Faisal Faisal. “Pengaruh Kompetensi, Komitmen Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda Dan Olahraga Aceh.” *Jurnal Magister Manajemen* 2, no. 3 (2018).
- Titisari, P. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Komitmen Kerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014.
- Ulndag, Orhan, Sonia Khan, dan Nafiya Guden. “The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions.” *Hospitality Review* 29, no. 2 (2011).