



## **PENGARUH KEMAMPUAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR**

**Kris Fransyah<sup>1</sup>**

**Sari Laelatul Qodriah<sup>2\*</sup>**

**Wiwi Hartati<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Cirebon

Email : [memorikampusmc@gmail.com](mailto:memorikampusmc@gmail.com)

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Cirebon

\*Corresponden Author Email : [sari.lq@umc.ac.id](mailto:sari.lq@umc.ac.id)

<sup>3</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Cirebon

Email : [wiwi.hartati@umc.ac.id](mailto:wiwi.hartati@umc.ac.id)

**Diterima :** 1 Agustus 2022

**Direview:** 22 Agustus 2022

**Dipublikasikan:** 31 Agustus 2022

### **Abstract**

*This study was conducted to determine the effect of work ability and work motivation on employee performance through Organizational Citizenship Behavior (Case Study at the LPP RRI Cirebon Office). This study uses four variables, namely work ability, work motivation, Organizational Citizenship Behavior, and employee performance variable. The method used is a quantitative method. The sample in this study amounted to 54 respondents who are employees of LPP RRI Cirebon. The data used are primary data and secondary data in the form of interviews, questionnaires, literature studies and document studies. Data analysis using multiple regression and Sobel test. The results of this study indicate that partially the work ability variable has a significant positive effect on OCB, work motivation has a significant positive effect on OCB, work ability has no significant positive effect on employee performance, work motivation has a significant positive effect on employee performance, OCB has a significant positive effect on performance. employees, then based on the Sobel test results show that OCB mediates the effect of work ability on employee performance, OCB mediates the effect of work motivation on employee performance.*

**Keywords:** Ability, Motivation, OCB, Employee Performance.

### **Abstrak**

*Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior (Studi Kasus pada Kantor LPP RRI Cirebon). Dalam penelitian ini menggunakan empat variabel yaitu kemampuan kerja, motivasi kerja, Organizational Citizenship Behavior, dan variabel kinerja pegawai. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 54 responden yang merupakan pegawai LPP RRI Cirebon. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder berupa wawancara, kuesioner, studi pustaka dan studi dokumen. Analisis data menggunakan regresi berganda dan uji sobel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel kemampuan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, kemampuan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, kemudian berdasarkan hasil uji sobel menunjukkan bahwa OCB memediasi pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai, OCB memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.*

**Kata Kunci :** Kemampuan, Motivasi, OCB, Kinerja Pegawai.

## PENDAHULUAN

Radio masih menjadi media penyampaian informasi, ide, gagasan, dan pesan yang dapat didengar dari tempat yang cukup jauh selama sinyal radio menjangkau tempat tersebut oleh masyarakat sampai sekarang ini. Radio Republik Indonesia (RRI) merupakan stasiun radio yang dimiliki oleh negara, memiliki peran penting untuk membantu pemerintah dalam menyebarkan berita dan informasi bagi seluruh masyarakat Indonesia. Dalam UU No.32 Tahun 2002, RRI berstatus sebagai Lembaga Penyiaran Publik (LPP), kemudian dikukuhkan sebagai satu-satunya lembaga penyiaran yang dapat berjangkauan secara nasional dan dapat bekerja sama dalam siaran dengan lembaga penyiaran asing. Memiliki sebanyak 99 stasiun penyiaran, salah satunya adalah LPP RRI Cirebon yang beralamat di Jalan Brigjen Darsono Bypass, Sunyaragi, Kesambi, Sunyaragi, Kec. Kesambi, Kota Cirebon, Jawa Barat, Kode Pos 45132. Dengan satuan kerja tipe C, menjadikan satu-satunya stasiun radio nasional yang ada di Kota Cirebon.

Memasuki era digitalisasi penyiaran radio di Indonesia mengalami modernisasi yang berarti proses transformasinya berlangsung sangat cepat. LPP RRI Cirebon saat ini telah memulai proses perubahan dari analog ke digital. Dalam menjaga eksistensinya sebagai radio publik, maka harus siap dengan transformasi menuju digital tersebut. Karena bukan hanya dalam proses penyiaran saja akan tetapi digitalisasi dalam proses administrasi pegawainya juga. Sehingga dalam upaya memberikan informasi yang informatif dan menghibur kepada masyarakat, maka sumber daya manusia yang dimiliki oleh LPP RRI Cirebon harus memiliki kompetensi yang mumpuni dalam menjalankan tugas dengan perubahan yang ada.

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam aktivitas organisasi, karena bagaimanapun juga kemajuan dan keberhasilan suatu organisasi tidak lepas dari peran dan kemampuan sumber daya manusia yang baik. Arti penting dari sumber daya manusia adalah terletak pada kemampuannya bereaksi positif terhadap sasaran pelaksanaan pekerjaan serta kemampuan yang diperoleh untuk mencapai kepuasan terhadap hasil kerjanya sehingga dapat memberikan kontribusi dan prestasi kerja yang optimal untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan.

LPP RRI Cirebon sendiri secara umum memiliki rencana kinerja utama diantaranya, terencanaannya program pengembangan usaha, layanan publik, promosi, baik *on air* maupun *off air*, terlaksananya company profil layanan usaha RRI Cirebon; tersampainya proposal mitra-mitra untuk PNB, termonitornya PNB, termonitornya siaran kerjasama; termonitor dan terevaluasi kegiatan pengembangan usaha, layanan publik dan komunikasi publik; terlaksananya pelayanan keterbukaan informasi publik melalui PPID. Pencapaian didasarkan atas kuantitas kualitas maupun waktu yang dibebankan pada setiap individu pegawai LPP RRI Cirebon dengan nilai skor target 100 dalam kurun waktu evaluasi 1 tahun.

Capaian nilai kinerja total pegawai PNS LPP RRI Cirebon selama 1 tahun pada tahun 2021, sebanyak 17 orang pegawai memiliki capaian nilai melebihi target dan 7 orang pegawai memiliki capaian nilai kurang dari target. Hal tersebut menunjukkan masih adanya pegawai dengan kinerja yang belum sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Kinerja yang tinggi tidaklah muncul dengan sendirinya oleh individu seorang pegawai, akan ada faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik dari eksternal maupun internal pegawainya. Kemampuan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan peningkatan kinerja seorang pegawai untuk dapat mencapai optimum. Kemampuan kerja sendiri berhubungan dengan pengetahuan, bakat, minat, pengalaman dan kesanggupan untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas yang sesuai dengan pekerjaan yang didudukinya.

Kemampuan sendiri pada dasarnya merupakan sifat yang dibawa sejak lahir yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu dengan baik dan benar. Dengan kemampuan yang dimiliki seorang pegawai akan mengetahui apa yang harus dikerjakan sesuai dengan tanggung jawabnya dalam bekerja. Hal ini tentunya selaras dengan kebutuhan peningkatan sumber daya manusia LPP RRI Cirebon dalam menghadapi era digitalisasi di industri penyiaran radio. Sehingga pegawai dituntut memiliki kemampuan kerja yang baik untuk dapat meningkatkan kinerja LPP RRI Cirebon untuk menghadapi modernisasi di industri penyiaran radio.

Kemampuan kerja yang baik sangat dibutuhkan oleh pegawai LPP RRI Cirebon diantaranya dalam menyelesaikan tugas administrasi sesuai dengan posisi yang diduduki oleh masing-masing pegawai sudah menggunakan sistem digital atau dikerjakan dengan komputer dan perangkat lainnya, mengoperasikan alat siaran, pembuatan materi siaran, serta manajemen ketika mengadakan program acara dengan pihak lain di kantor LPP RRI Cirebon. Sehingga dengan kemampuan kerja yang baik tentunya hal tersebut akan meminimalisir kesalahan kerja serta membuat tugas yang diberikan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien oleh pegawai.

Menurut Robbins dan Judge (2008:58) terdapat 2 macam kemampuan kerja yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan fisik seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu usia. Hal ini berkaitan dengan stamina serta kekuatan yang ada pada fisik seorang tenaga kerja. Pekerja yang berada pada usia produktif cenderung lebih kuat dari segi fisik dibanding pekerja usia non produktif. Hal ini disebabkan karena pada usia tua kekuatan atau tenaga fisik akan cenderung menurun. Hal tersebut karena kemampuan fisik yang tentunya semakin berkurang dan sulit beradaptasi dengan teknologi.

LPP RRI Cirebon memiliki jumlah pegawai sebanyak 54 orang, dari seluruh tenaga pegawai, 28 diantaranya termasuk dalam kategori tingkat usia non-produktif yakni berada pada kisaran umur 46 – 58 Tahun. Hal tersebut tentunya menjadi perhatian untuk manajemen sumber daya manusia yang dimiliki oleh LPP RRI Cirebon, karena bisa saja hal tersebut mempengaruhi kemampuan kerja pegawai. Pegawai LPP RRI Cirebon yang memiliki pendidikan formal di bawah SLTA/ sederajat, serta masih didominasi oleh lulusan SLTA/ sederajat. Tingkat pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan akan menunjang kemampuan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai.

Motivasi kerja menjadi salah satu faktor penting dalam peningkatan kinerja seorang pegawai LPP RRI Cirebon untuk menghadapi era digitalisasi seperti sekarang ini. Motivasi timbul baik dari organisasi maupun dalam individu pegawai itu sendiri. Motivasi dalam individu seseorang sangat berpengaruh dalam memberikan daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan sehingga meningkatkan kinerja.

Berdasarkan hasil studi dokumen dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada bagian urusan SDM LPP RRI Cirebon menyatakan bahwa mereka selalu melakukan pemantauan dan pengecekan daftar kehadiran melalui daftar kehadiran elektronik dengan sidik jari yang sudah disiapkan, namun masih ada pegawai LPP RRI Cirebon yang kehadirannya tidak sesuai dengan ketentuan jam kerja (terlambat) yang sudah ditentukan. Pada bulan September 2021 – April 2022 masih terdapat kasus pegawai LPP RRI Cirebon yang tidak masuk kerja tanpa keterangan, hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai yang kurang disiplin. Kemudian dengan adanya pegawai yang terlambat masuk kerja dan tidak masuk kerja tanpa keterangan (alfa) memberikan makna bahwa masih terdapat beberapa pegawai dengan sikap kurang disiplin, padahal kehadiran tersebut merupakan cerminan motivasi kerja dari seorang pegawai LPP RRI Cirebon dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Data tersebut menjelaskan bahwa masih terdapat pegawai LPP RRI Cirebon dengan motivasi kerja yang rendah.

Motivasi kerja yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai, karena pegawai akan memiliki kepuasan tersendiri dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan motivasi akan dapat mempengaruhi suatu aktivitas unik yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB sendiri merupakan aspek unik dari aktivitas individual pegawai dalam bekerja, organisasi akan dinyatakan berhasil apabila pegawai tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja, namun juga mau melakukan tugas lain diluar tugas utamanya, seperti tolong menolong, memberikan saran, memberikan ide dan kreativitas dengan kemampuannya, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Karena seringkali pegawai diberikan tugas tambahan diluar tugas pokoknya oleh pimpinan RRI Cirebon ketika ada pihak luar yang bekerja sama membuat suatu program acara dan sebagainya, maka dalam hal ini OCB sangat diperlukan dan seberapa besarkah dalam hal ini OCB menjadi mediasi kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai baik selama kegiatan dengan tugas tambahan tersebut maupun tugas di dalam tugas pokoknya.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Setiap organisasi pada umumnya mengharapkan para pegawainya mampu melaksanakan tugasnya dengan efektif, efisien, produktif dan profesional. Semua hal tersebut diharapkan agar organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sehingga proses pencapaian tujuan serta visi misi dari LPP RRI Cirebon, peningkatan kinerja menjadi salah satu hal terpenting untuk mengatasi problematika yang ada di masyarakat berkaitan dengan pelayanan siaran radio publik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi kemampuan kerja, motivasi kerja, OCB dan Kinerja Pegawai LPP RRI Cirebon serta mengetahui pengaruh antar variabel Kemampuan kerja, motivasi kerja, OCB dan kinerja pegawai LPP RRI Cirebon. Sehingga diharapkan penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan acuan bagi penelitian selanjutnya, khususnya yang terkait dengan kemampuan kerja, motivasi kerja, kinerja pegawai serta OCB sebagai variabel *intervening*. Sedangkan bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan dan bahan evaluasi bagi LPP RRI Cirebon mengenai seberapa besar pengaruh kemampuan kerja, motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui OCB sebagai variabel *intervening*.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PEGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Menurut [Hasibuan \(2019\)](#), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Fungsi Manajemen SDM yaitu : 1. Perencanaan SDM, 2. Rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, manajemen kompensasi, dan hubungan industrial.

### **Kinerja Pegawai**

kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu ([Kasmir, 2016](#)). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain: 1. efektifitas dan efisiensi, otoritas (wewenang), disiplin, dan inisiatif. Menurut Masram dan Mu'ah (2017) ada beberapa indikator kinerja pegawai yaitu: 1. kesetiaan, 2. hasil kerja, 3. tanggung jawab, 4. ketaatan, 5. kejujuran, 6. kerjasama, 7. prakarsa, 8. kepemimpinan.

### **Kemampuan Kerja**

Kemampuan kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. ([Hasibuan, 2005](#)). Jenis-jenis kemampuan kerja, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan kerja menurut [Mangkunegara \(2017\)](#) antara lain: 1. pengetahuan (*knowledge*), 2. keterampilan (*skills*). Ada beberapa indikator kemampuan kerja yaitu: 1. pengetahuan (*knowledge*), 2. pelatihan (*training*), 3. pengalaman (*experience*), 4. keterampilan (*skills*), 5. kesanggupan kerja (*work abilities*).

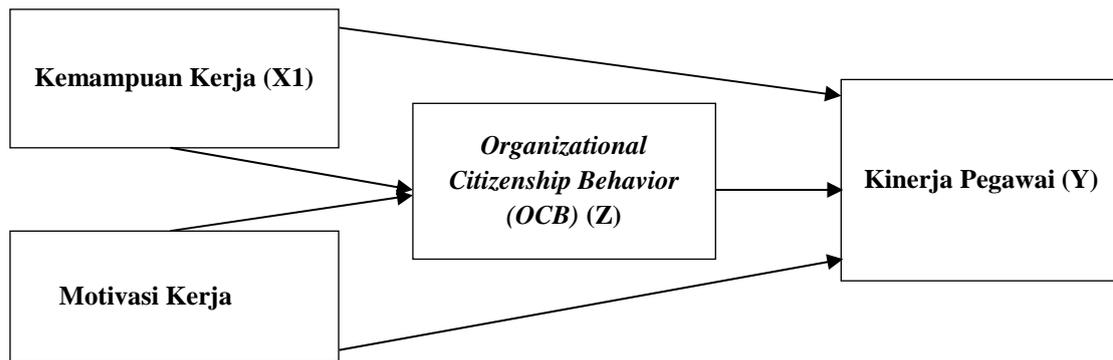
### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja ([Martoyo, 2007](#)). Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut [Siagian \(2015:294\)](#) antara lain: persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja dan yang bersifat eksternal seperti: jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat orang bekerja, situasi lingkungan pada umumnya, sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya. Ada beberapa indikator motivasi kerja yaitu: 1. kebutuhan akan prestasi, 2. kebutuhan akan afiliasi, 3. kebutuhan akan kekuasaan.

### **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

OCB adalah suatu perilaku individu yang tidak diatur oleh organisasi, dan yang tidak diperhitungkan sistem reward secara formal, namun perilaku ini akan mendorong efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi secara keseluruhan ([Gunawan, dkk. 2013](#)). Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB antara lain : kepuasan kerja, komitmen, kepribadian, moral karyawan, motivasi, gaya kepemimpinan, kepercayaan, budaya organisasi. Indikator OCB menurut [Gunawan, dkk \(2013\)](#) yaitu 1 *Conscientiousness*, 2. *Altruism*, 3. *Civic Virtue*, 4. *Sportsmanship*, dan *Courtesy*.

### Kerangka Berpikir



Gambar 1. Kerangka Berpikir

### Hipotesis

- H1 : Kemampuan Kerja mempunyai pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- H2 : Motivasi Kerja mempunyai pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- H3 : Kemampuan Kerja mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
- H4 : Motivasi Kerja mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
- H5 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
- H6 : Kemampuan Kerja mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening*.
- H7 : Motivasi Kerja mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening*.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di kantor LPP RRI Cirebon yang berlokasi di Jl. Brigjen Darsono Bypass, Sunyaragi, Kesambi, Sunyaragi, Kec. Kesambi, Kota Cirebon, Jawa Barat 45132. Dengan waktu penelitian yang dilakukan yaitu pada bulan Maret sampai dengan Juli 2022. Menggunakan metode penelitian kuantitatif dan penelitian ini juga merupakan *causality research* (penelitian sebab akibat). Variabel yang digunakan yaitu, Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja Pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai LPP RRI Cirebon jumlahnya 54 orang sehingga digunakan teknik sampel jenuh. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, kuesioner, studi pustaka dan studi dokumen. Analisis data dalam penelitian ini adalah regresi berganda dengan bantuan program IBM SPSS 22.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari pengumpulan data dari pembagian kuesioner melalui Google Form pada 8 Juni 2022 kepada seluruh pegawai LPP RRI Cirebon sebanyak 54 responden, kemudian data diolah menggunakan program IBM SPSS 22. Studi ini bermaksud untuk melihat apakah ada pengaruh variabel kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui OCB sebagai berikut :

**Hasil Uji Validitas**

**Tabel. 1** Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Item Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	Kemampuan Kerja	X1.1	0,826	0,279	Valid
		X1.2	0,521		Valid
		X1.3	0,682		Valid
		X1.4	0,737		Valid
		X1.5	0,553		Valid
		X1.6	0,696		Valid
		X1.7	0,710		Valid
		X1.8	0,842		Valid
		X1.9	0,796		Valid
		X1.10	0,627		Valid
2	Motivasi Kerja	X2.1	0,874	0,279	Valid
		X2.2	0,865		Valid
		X2.3	0,798		Valid
		X2.4	0,835		Valid
		X2.5	0,850		Valid
		X2.6	0,883		Valid
		X2.7	0,648		Valid
		X2.8	0,894		Valid
		X2.9	0,856		Valid
3	<i>Organizational Citizenship behavior (OCB)</i>	Z1	0,807	0,279	Valid
		Z2	0,804		Valid
		Z3	0,790		Valid
		Z4	0,795		Valid
		Z5	0,628		Valid
		Z6	0,747		Valid
		Z7	0,819		Valid
		Z8	0,755		Valid
		Z9	0,893		Valid
		Z10	0,823		Valid
4	Kinerja Pegawai	Y1	0,920	0,279	Valid
		Y2	0,862		Valid
		Y3	0,874		Valid
		Y4	0,815		Valid
		Y5	0,883		Valid
		Y6	0,850		Valid
		Y7	0,841		Valid
		Y8	0,849		Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan IBM SPSS 22, 2022

Berdasarkan tabel hasil perhitungan dari masing-masing variabel Kemampuan Kerja , Motivasi Kerja , OCB dan Kinerja Pegawai memiliki nilai korelasi nilai R-hitung > R- tabel yaitu 0,279. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan instrumen dapat dikatakan valid.

**Hasil Uji Reliabilitas**

**Tabel. 2** Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan	Kriteria
1	Kemampuan Kerja	0,885	Reliabel	Sangat Tinggi
2	Motivasi Kerja <i>Organizational</i>	0,944	Reliabel	Sangat Tinggi
3	<i>Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,931	Reliabel	Sangat Tinggi
4	Kinerja Pegawai	0,949	Reliabel	Sangat Tinggi

Semua instrumen yang digunakan berada pada interval 0,8 – 1 sehingga dalam penelitian ini dapat dinyatakan “reliabel” karena Cronbach Alpha > 0,60 dengan kriteria “Sangat Tinggi”.

**Hasil Uji Normalitas**

**Tabel. 3** Hasil Uji Normalitas  
(*One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*)

		<i>Unstandardized Residual</i>	<i>Unstandardized Residual</i>
<i>N</i>		54	54
<i>Normal Parameters<sup>a,b</sup></i>	<i>Mean</i>	,0000000	,0000000
	<i>Std. Deviation</i>	3,66079226	3,18771616
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	,101	,115
	<i>Positive</i>	,069	,066
	<i>Negative</i>	-,101	-,115
<i>Test Statistic</i>		,101	,115
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		,200 <sup>c,d</sup>	,072 <sup>c</sup>

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan IBM SPSS 22, 2022

hasil pengujian menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov Persamaan I menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200 dan Persamaan II menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,072. Hal itu berarti Sig. (0,200) dan (0,072) >  $\alpha$  (0,05). Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal dan memenuhi syarat.

**Hasil Uji Multikolinieritas**

**Tabel. 4** Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan I dan II

<i>Collinearity Statistics</i>		<i>Collinearity Statistics</i>	
<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
,785	1,274	,657	1,522
,785	1,274	,641	1,559
		,562	1,781

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan IBM SPSS 22, 2022

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa nilai tolerance semuanya lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi gejala multikolinieritas.

**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

**Tabel. 5** Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan I

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>					
<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>			<i>Standardized Coefficients</i>	
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>		<i>Beta</i>	<i>t</i> <i>Sig.</i>
1 (Constant)	5,394	3,341			1,614 ,113
Kemampuan Kerja	-,016	,109		-,023	-,149 ,882
Motivasi Kerja	-,062	,068		-,142	-,909 ,368

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan IBM SPSS 22, 2022

**Tabel. 5** Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan II

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>					
<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>			<i>Standardized Coefficients</i>	
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>		<i>Beta</i>	<i>t</i> <i>Sig.</i>
1 (Constant)	3,887	2,833			1,372 ,176
Kemampuan Kerja	,055	,098		,097	,564 ,575
Motivasi Kerja	,009	,062		,025	,146 ,885
OCB	-,093	,077		-,225	-1,211 ,231

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan IBM SPSS 22, 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4 dan tabel 5 diketahui semua nilai signifikansi (Sig.) diatas 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada variabel independen yang digunakan pada penelitian ini.

**Uji Hipotesis**

Uji hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk menguji pengaruh dari variabel, kemampuan kerja, motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja pegawai pada kantor LPP RRI Cirebon sebagai berikut.

**Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap OCB**

**Tabel. 6** Hasil Uji Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap OCB

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>					
<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>			<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i> <i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>		<i>Beta</i>	
1 (Constant)	9,486	4,987			1,902 ,063
Kemampuan Kerja	,514	,163		,373	3,153 ,003
Motivasi Kerja	,345	,102		,400	3,381 ,001

a. *Dependent Variable: OCB*

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan IBM SPSS 22, 2022

Berdasarkan pada tabel 6, dapat dilihat bahwa Kemampuan Kerja dengan nilai t-hitung = 3,153 sedangkan nilai t-tabel pada derajat kebebasan (dk) = 54-2 = 52 dan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah sebesar 1.67469, maka nilai t-hitung 3,153 > nilai t-tabel 1.67469. Selain itu, dilihat dari nilai (Sig.) 0,003 < 0,05 maka artinya signifikan. Jadi, Ho ditolak dan Ha diterima, berarti variabel Kemampuan Kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

**Pengaruh Motivasi Kerja terhadap OCB**

**Tabel. 7** Hasil Uji Pengaruh Motivasi Kerja terhadap OCB

		<i>Coefficients<sup>a</sup></i>				
		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>		
<i>Model</i>		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
1	(Constant)	9,486	4,987		1,902	,063
	Kemampuan Kerja	,514	,163	,373	3,153	,003
	Motivasi Kerja	,345	,102	,400	3,381	,001

a. Dependent Variable: OCB

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan IBM SPSS 22, 2022

Berdasarkan pada tabel 7 dapat dilihat bahwa Motivasi Kerja dengan nilai t-hitung = 3,381 sedangkan nilai t-tabel pada derajat kebebasan (dk) = 54-2 = 52 dan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah sebesar 1.67469, maka nilai t-hitung 3,381 > nilai t-tabel 1.67469. Selain itu, dilihat dari nilai (Sig.) 0,001 < 0,05 maka artinya signifikan. Jadi, Ho ditolak dan Ha diterima, berarti variabel Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

**Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

**Tabel. 8** Hasil Uji Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

		<i>Coefficients<sup>a</sup></i>				
		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>		
<i>Model</i>		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
1	(Constant)	-4,161	4,539		-,917	,364
	Kemampuan Kerja	,314	,157	,221	2,001	,051
	Motivasi Kerja	,166	,099	,188	1,675	,100
	OCB	,510	,123	,496	4,141	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan IBM SPSS 22, 2022

Berdasarkan pada tabel 8, dapat dilihat bahwa Kemampuan Kerja dengan nilai t-hitung = 2,001 sedangkan nilai t-tabel pada derajat kebebasan (dk) = 54-2 = 52 dan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah sebesar 1.67469, maka nilai t-hitung 2,001 > nilai t-tabel 1.67469. Selain itu, dilihat dari nilai (Sig.) 0,051 > 0,05 maka artinya signifikan. Jadi, Ho ditolak dan Ha diterima, berarti variabel Kemampuan Kerja secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

**Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

**Tabel. 9** Hasil Uji Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

		<i>Coefficients<sup>a</sup></i>				
		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>		
<i>Model</i>		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
1	(Constant)	-4,161	4,539		-,917	,364
	Kemampuan Kerja	,314	,157	,221	2,001	,051
	Motivasi Kerja	,166	,099	,188	1,675	,100
	OCB	,510	,123	,496	4,141	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan IBM SPSS 22, 2022

Berdasarkan pada tabel 9, dapat dilihat bahwa Motivasi Kerja dengan nilai t-hitung = 1,675 sedangkan nilai t-tabel pada derajat kebebasan (dk) = 54-2 = 52 dan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah sebesar 1.67469, maka nilai t-hitung 1,675 > nilai t-tabel 1.67469. Selain itu, dilihat dari nilai (Sig.)

0,100 > 0,05 maka artinya signifikan. Jadi, Ho ditolak dan Ha diterima, berarti variabel Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

**Pengaruh OCB terhadap Kinerja Pegawai**

**Tabel. 10** Hasil Uji Pengaruh OCB terhadap Kinerja Pegawai

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>						
<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constant)	-4,161	4,539		-,917	,364
	Kemampuan Kerja	,314	,157	,221	2,001	,051
	Motivasi Kerja	,166	,099	,188	1,675	,100
	OCB	,510	,123	,496	4,141	,000

a. *Dependent Variable:* Kinerja Pegawai

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan IBM SPSS 22, 2022

Berdasarkan pada tabel 10 dapat dilihat bahwa OCB dengan nilai t-hitung = 4,141 sedangkan nilai t-tabel pada derajat kebebasan (dk) = 54-2 = 52 dan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah sebesar 1.67469, maka nilai t-hitung 4,141 > nilai t-tabel 1.67469. Selain itu, dilihat dari nilai (Sig.) 0,000 < 0,05 maka artinya signifikan. Jadi, Ho ditolak dan Ha diterima, berarti variabel OCB secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

**Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB**

Uji Sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi yaitu OCB. Uji Sobel untuk menguji kekuatan dari pengaruh tidak langsung variabel kemampuan kerja terhadap variabel kinerja pegawai melalui variabel *organizational citizenship behavior* adalah sebagai berikut :

**Tabel. 11** Hasil Uji Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>						
<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constant)	9,486	4,987		1,902	,063
	Kemampuan Kerja	,514	,163	,373	3,153	,003
	Motivasi Kerja	,345	,102	,400	3,381	,001

a. *Dependent Variable:* OCB

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>						
<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constant)	-4,161	4,539		-,917	,364
	Kemampuan Kerja	,314	,157	,221	2,001	,051
	Motivasi Kerja	,166	,099	,188	1,675	,100
	OCB	,510	,123	,496	4,141	,000

a. *Dependent Variable:* Kinerja Pegawai

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan IBM SPSS 22, 2022

Pada tabel 11 diketahui bahwa :

- a = 0,514
- b = 0,314
- Sa = 0,163
- Sb = 0,123

Langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0,314)^2(0,163)^2 + (0,514)^2(0,123)^2 + (0,163)^2(0,123)^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0,0026) + (0,0039) + (0,0004)} = 0,08306$$

$$Sab = 0,08306$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab} = \frac{(0,514)(0,314)}{0,08306} = \frac{0,16139}{0,08306} = 1,94305$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas diketahui nilai  $t = 1,94305$  sedangkan nilai t-tabel pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah sebesar 1.67469, maka nilai t-hitung  $1,94305 > t$ -tabel 1,67469. Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh mediasi OCB pada pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai.

**Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB**

Uji Sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi yaitu OCB. Uji Sobel untuk menguji kekuatan dari pengaruh tidak langsung variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui variabel OCB adalah sebagai berikut :

**Tabel. 12** Hasil Uji Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>						
<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constant)	9,486	4,987		1,902	,063
	Kemampuan Kerja	,514	,163	,373	3,153	,003
	Motivasi Kerja	,345	,102	,400	3,381	,001

a. Dependent Variable: OCB

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>						
<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constant)	-4,161	4,539		-,917	,364
	Kemampuan Kerja	,314	,157	,221	2,001	,051
	Motivasi Kerja	,166	,099	,188	1,675	,100
	OCB	,510	,123	,496	4,141	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan IBM SPSS 22, 2022

Pada tabel 12 diketahui bahwa :

- $a = 0,345$
- $b = 0,314$
- $sa = 0,102$
- $sb = 0,123$

Langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0,314)^2(0,102)^2 + (0,345)^2(0,123)^2 + (0,102)^2(0,123)^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0,0010) + (0,0018) + (0,0001)} = 0,05385$$

$$Sab = 0,05385$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab} = \frac{(0,345)(0,314)}{0,05385} = \frac{0,10833}{0,05385} = 2,01169$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas diketahui nilai  $t = 2,01169$  sedangkan nilai t-tabel pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah sebesar 1.67469, maka nilai t-hitung  $2,01169 > t\text{-tabel } 1,67469$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh mediasi OCB pada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

## PEMBAHASAN

Dari hasil analisis data yang sudah dilakukan, maka berikut adalah pembahasan secara ringkas terkait penelitian pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) studi pada Kantor LPP RRI Cirebon:

### **Kondisi kemampuan kerja, motivasi kerja, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja pegawai pada kantor LPP RRI Cirebon**

Pegawai LPP RRI Cirebon didominasi oleh pegawai yang berjenis kelamin laki-laki. Namun kinerja seorang pegawai baik laki-laki maupun perempuan memiliki kecenderungan tidak ada perbedaan. Mayoritas pegawai juga masuk dalam kategori 45 tahun lebih, yang artinya banyak dari pegawai LPP RRI Cirebon yang akan memasuki masa pensiun. Pendidikan terakhir yang dimiliki pegawai juga didominasi oleh SLTA/Sederajat. Lama bekerja pegawai didominasi oleh pegawai yang sudah bekerja lebih dari 15 Tahun. Kemampuan kerja yang dimiliki oleh pegawai LPP RRI Cirebon dapat dikategorikan cukup baik. Namun demikian berdasarkan analisis deskriptif terendah ada pada indikator keterampilan, menunjukkan bahwa masih ada beberapa pegawai LPP RRI Cirebon yang mendapatkan pekerjaan yang kurang sesuai dengan keterampilan yang dimilikinya. Namun demikian berdasarkan nilai skor tertinggi ada pada indikator pelatihan, yang menyatakan dengan pelatihan mampu kesempatan untuk mengembangkan bakat atau kemampuan pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai LPP RRI Cirebon dapat dikategorikan baik. Namun demikian berdasarkan analisis deskriptif terendah ada pada indikator kebutuhan akan kekuasaan, kesempatan yang diberikan perusahaan untuk menduduki posisi tertentu tidak menjadikan dorongan untuk semangat bekerja bagi pegawai, kinerja yang baik cenderung terbentuk dari indikator kebutuhan akan afiliasi, dimana pegawai lebih menyukai untuk membangun hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja. *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki oleh pegawai LPP RRI Cirebon dapat dikategorikan baik. Namun demikian berdasarkan analisis deskriptif terendah ada pada indikator *Civic Virtue* yang menunjukkan bahwa pegawai LPP RRI Cirebon tidak banyak memberikan masukan kepada atasan, hal ini dapat terjadi karena keterbatasan berkomunikasi terhadap pimpinan atau minimnya kesempatan yang diberikan dari atasan kepada pegawainya untuk memberikan masukan. Sedangkan skor nilai tertinggi ada pada indikator Conscientiousness, yaitu sikap bagaimana pegawai dapat berusaha melebihi apa yang diharapkan oleh organisasi baik itu menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur dan batas waktu yang telah ditetapkan, serta membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan dalam pekerjaannya. Kinerja yang dimiliki oleh pegawai LPP RRI Cirebon dapat dikategorikan baik. Hal tersebut dapat ditunjukkan oleh indikator hasil kerja, dimana pegawai mampu memberikan hasil kerja yang sesuai dengan target perusahaan baik dari segi kuantitas, kualitas serta ketepatan waktunya. Indikator lainnya adalah kepemimpinan, dimana pegawai mampu memotivasi atau mengajak sesama rekan kerja untuk memberikan kinerja yang maksimal.

### **Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Berdasarkan analisis data dan hasil penelitian, kemampuan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hal ini dapat diketahui setelah melakukan uji t dengan membandingkan nilai t-hitung  $3,153 >$  nilai t-tabel  $1.67469$  dan nilai (Sig.) lebih kecil dari nilai  $\alpha 0,05$  yaitu  $0,003 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya Kemampuan Kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Kemampuan kerja merupakan kecakapan seseorang yang meliputi kecerdasan dan keterampilan dalam memecahkan persoalan yang dihadapinya dalam pekerjaan, kesanggupan seseorang memang sangat tergantung pada kondisi fisik dan psikisnya, yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada era digitalisasi penyiaran radio seringkali muncul metode-metode kerja baru yang belum ada sebelumnya sehingga memerlukan kemampuan lebih oleh pegawai untuk dapat beradaptasi.

Pendapat menurut [Bukhari \(2008\)](#) mengatakan bahwa perilaku OCB adalah suatu perilaku extra role, yakni suatu perilaku yang tidak dibutuhkan dalam organisasi dan lebih mengandalkan praktek semata terhadap kesediaan seorang pegawai sebagai konsekuensinya dalam lingkungan organisasi. Sehingga dengan kemampuan kerja yang dimiliki oleh pegawai akan mendorong perilaku OCB atau sifat kesukarelaan dalam bekerja karena merasa memiliki kemampuan untuk dapat melakukan pekerjaannya tersebut. Sehingga pegawai yang memiliki kemampuan kerja tinggi yang ditandai dengan sikap ingin tahu, partisipatif, empati dengan sesama rekan kerja dan kreatif sehingga mereka dapat menampilkan OCB yang tinggi dengan cara membantu dalam mengerjakan tugas pokok maupun tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan, menyelesaikan suatu permasalahan dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [Oemar \(2013\)](#) dan [Fuad, dkk. \(2020\)](#).

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Berdasarkan analisis data dan hasil penelitian, motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hal ini dapat diketahui setelah melakukan uji t dengan membandingkan nilai t- hitung  $3,381 >$  nilai t-tabel  $1.67469$  dan nilai (Sig.) lebih kecil dari nilai  $\alpha 0,05$  yaitu  $0,001 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Motivasi kerja muncul didasarkan atas kebutuhan-kebutuhan yang ingin dicapai dalam suatu pekerjaan oleh seorang pegawai. Mengacu pada teori McClelland bahwa motivasi sebagai suatu kebutuhan yang bersifat sosial, kebutuhan yang muncul akibat pengaruh eksternal. Kebutuhan tersebut dibagi menjadi tiga jenis yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan afiliasi. Sehingga pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi akan mendorong perilaku OCB yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dalam pekerjaannya tersebut, sehingga seorang pegawai tidak hanya akan mengerjakan tugas pokoknya saja, tetapi juga mengerjakan tugas tambahan dan membantu sesama rekan kerja dengan penuh semangat atau motivasi yang tinggi.

Peningkatan OCB dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor eksternal maupun internal, diantaranya adalah motivasi kerja. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mendorong perilaku individu yang tidak diatur oleh organisasi, dan yang tidak diperhitungkan sistem reward secara formal, namun perilaku ini akan mendorong efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi secara keseluruhan. Perilaku motivasi kerja pegawai yang cenderung membangun hubungan baik dengan sesama pegawai akan menciptakan lingkungan kerja pegawai yang baik sehingga pegawai satu dengan yang lainnya tidak sungkan untuk saling membantu satu sama lain untuk dapat mencapai efektifitas tujuan perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [Nazmah, dkk. \(2014\)](#).

### **Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan analisis data dan hasil penelitian, kemampuan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diketahui setelah melakukan uji t dengan membandingkan nilai t-hitung  $2,001 >$  nilai t-tabel  $1.67469$  dan nilai (Sig.) lebih kecil dari nilai  $\alpha 0,05$  yaitu  $0,051 > 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya Kemampuan Kerja secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Kinerja dapat dikatakan sebagai perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan kerja memiliki peranan dalam peningkatan kinerja pegawai LPP RRI Cirebon, akan tetapi kecil pengaruhnya. Artinya peningkatan

kinerja pegawai tidak sepenuhnya berdasarkan kemampuan kerja pegawai yang tinggi, karena kemampuan kerja hanyalah kecakapan seseorang yang meliputi kecerdasan dan keterampilan dalam memecahkan persoalan yang dihadapinya dalam suatu pekerjaan. Menurut [Kasmir \(2016\)](#) menyebutkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja menurut [Sutrisno \(2017\)](#) yang menyebutkan bahwa faktor yang ikut mempengaruhi prestasi atau kinerja pegawai selain daripada kemampuan adalah pengetahuan, sikap, pengalaman dan persepsi peranan.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan analisis data dan hasil penelitian, motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diketahui setelah melakukan uji t dengan membandingkan nilai t-hitung  $1,675 >$  nilai t-tabel  $1,67469$  dan nilai (Sig.) lebih kecil dari nilai  $\alpha,05$  yaitu  $0,100 > 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Kinerja pegawai dapat dikatakan sebagai suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peranan dalam peningkatan kinerja pegawai LPP RRI Cirebon, akan tetapi kecil pengaruhnya. Artinya motivasi kerja akan mendorong semangat pegawai dalam menyelesaikan berbagai tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan, akan tetapi motivasi kerja tidak menjadikan kinerja pegawai meningkat secara keseluruhan.

Menurut [Robbins \(2008\)](#) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Ada banyak faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja, Menurut [Gibson \(1987\)](#) ada 3 faktor yaitu faktor individu berkaitan dengan kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. Faktor psikologis berkaitan dengan persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja. Faktor organisasi berkaitan dengan struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

### **Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan analisis data dan hasil penelitian, *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diketahui setelah melakukan uji t dengan membandingkan nilai t-hitung  $4,141 >$  nilai t-tabel  $1,67469$  dan nilai (Sig.) lebih kecil dari nilai  $\alpha 0,05$  yaitu  $0,000 < 0,05\%$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya OCB secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

*Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk melaksanakannya, yang secara tidak langsung dikaitkan dengan sistem reward, dan memberi kontribusi pada efektivitas dan efisiensi fungsi perusahaan. OCB berkaitan dengan komitmen karyawan terhadap perusahaan secara keseluruhan seperti menyelesaikan tugas lebih baik dibandingkan dengan target, menghadiri rapat, menyampaikan pendapat, atau berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan LPP RRI Cirebon. Sikap sukarela karyawan untuk menolong rekan kerja atau mencegah terjadinya permasalahan terkait dengan pekerjaan merupakan tindakan-tindakan yang tidak didasarkan atas sistem penghargaan. Sehingga dalam penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh OCB dari dalam individu pegawai itu sendiri. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh [Ariesta \(2016\)](#) dan [Simanjuntak \(2020\)](#).

### **Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Berdasarkan analisis data dan hasil penelitian, besarnya t-hitung pengaruh tidak langsung kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai melalui OCB adalah  $1,94305 >$  t-tabel  $1,67469$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh mediasi OCB pada pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai.

OCB mampu menjadi perantara yang baik bagi kemampuan kerja pegawai LPP RRI Cirebon dalam peningkatan kerjanya, yang artinya seorang pegawai akan memiliki dorongan kuat untuk meningkatkan kerjanya bahkan lebih baik dari yang ditargetkan oleh perusahaan ketika kemampuan kerja memunculkan perilaku OCB atau kesukarelaan dalam bekerja, tentunya hal tersebut didasarkan

atas kepercayaan yang dimiliki oleh pegawai bahwa mereka mampu untuk mengerjakan tugas yang diberikan maupun membantu sesama rekan kerja serta keinginan kuat untuk mempelajari hal baru. Hal tersebut ditujukan untuk mencapai kesuksesan LPP RRI Cirebon dalam menghadapi era digitalisasi penyiaran radio.

Perilaku OCB pegawai dapat dilihat pada indikator *Conscientiousness*, dimana pegawai yang memiliki kemampuan akan merasa senang untuk membantu sesama rekan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga pegawai yang memiliki kemampuan serta OCB yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Artinya dengan adanya OCB, kemampuan kerja dapat meningkat lebih baik dibandingkan dengan tanpa adanya OCB, karena dengan adanya perilaku OCB mendorong semangat belajar pegawai dalam mempelajari hal-hal yang baru guna memiliki kemampuan yang lebih dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang efektif dalam menghadapi era digitalisasi penyiaran LPP RRI Cirebon. Hasil penelitian ini memberikan pembaharuan dalam kaitannya tentang pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* (OCB).

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Berdasarkan analisis data dan hasil penelitian, besarnya t-hitung pengaruh tidak langsung kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah  $2,01169 > t\text{-tabel } 1,67469$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa OCB mampu menjadi perantara dengan baik bagi motivasi kerja pegawai LPP RRI Cirebon dalam peningkatan kinerjanya, yang artinya seorang pegawai akan memiliki dorongan kuat untuk meningkatkan kinerjanya bahkan lebih baik dari yang ditargetkan oleh perusahaan ketika pegawai memiliki motivasi kerja yang dimiliki dipadukan dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau kesukarelaan dalam bekerja. Motivasi kerja pegawai ditunjukkan oleh kecenderungan pegawai untuk menjalin hubungan baik dengan sesama rekan kerja dapat memunculkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sehingga pegawai akan memiliki dorongan kuat untuk melaksanakan tugas pekerjaan secara sungguh-sungguh baik itu tugas pokok maupun tugas tambahan yang diberikan, serta kepedulian kepada sesama rekan kerja. Semua hal tersebut ditujukan untuk mencapai kesuksesan LPP RRI Cirebon dalam menghadapi era digitalisasi penyiaran radio. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh [Widyastuti dan Palupiningdyah \(2015\)](#), [Gautama dan Edalmen \(2020\)](#).

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan analisis data dan hasil penelitian terhadap pengaruh kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) studi pada kantor LPP RRI Cirebon, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Kemampuan kerja pegawai LPP RRI Cirebon dapat dikategorikan cukup baik sedangkan motivasi kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Pegawai LPP RRI Cirebon dapat dikatakan baik.
2. Kemampuan kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
3. Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
4. kemampuan kerja secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
7. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memediasi pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai.
8. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

## SARAN

### Saran Praktis

Dalam upaya meningkatkan kemampuan kerja pegawai, LPP RRI Cirebon perlu melakukan evaluasi terkait dengan kemampuan intelektual dan kemampuan fisik pegawai, yaitu mengadakan pelatihan dan sosialisasi terutama untuk mengembangkan keterampilan pegawai terhadap penggunaan peralatan kerja, sistem kerja menggunakan komputer, pemahaman terhadap kebijakan perusahaan, dan pemahaman terhadap tujuan perusahaan. Untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai LPP RRI Cirebon perlu memberikan apresiasi atau reward kepada pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi untuk dapat menumbuhkan jiwa kepemimpinan serta menciptakan lingkungan kerja yang baik, secara fisik maupun non-fisik seperti tempat bekerja yang nyaman maupun kedekatan dengan sesama rekan kerja atau dengan pimpinan. LPP RRI Cirebon perlu meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki oleh pegawai, dengan peningkatan kemampuan serta motivasi kerja, memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk memberikan ide serta saran yang mereka miliki, tentunya berguna bagi kemajuan perusahaan dalam menghadapi era digitalisasi penyiaran radio. Hal tersebut karena pegawai tidak sepenuhnya dapat menyampaikan ide kepada atasan baik terkendala sarana maupun prasarana yang disediakan pihak LPP RRI Cirebon. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka sebaiknya perusahaan perlu mengevaluasi perkembangan kemampuan kerja serta motivasi kerja pegawai dan memberikan pengawasan terhadap proses sampai dengan hasil kerjanya. Sosialisasi terhadap ketentuan penilaian kinerja perlu dilakukan agar pegawai dapat menentukan target kinerja yang diharapkan oleh perusahaan.

### Saran Teoritis

Variabel kemampuan kerja dan motivasi kerja dalam penelitian ini terbukti dapat menumbuhkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai, maka bagi para peneliti yang berminat untuk mengkaji dan meneliti ulang penelitian ini, disarankan untuk lebih memperdalam dan memperluas variabel - variabel penelitian lainnya yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kemampuan kerja dan motivasi kerja secara langsung hanya sedikit menjadi faktor penyebab dalam peningkatan kinerja pegawai, maka bagi para peneliti selanjutnya, disarankan untuk lebih memperdalam dan memperluas variabel - variabel penelitian yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Variabel kemampuan kerja dan motivasi kerja dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hanya menjadi sebagian kecil penyebab dalam peningkatan kinerja pegawai, namun akan berbeda dengan pegawai yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sehingga menjadi perantara dalam peningkatan kinerja secara nyata. Penelitian ini hanya dilakukan di Kantor LPP RRI Cirebon saja, maka untuk penelitian selanjutnya disarankan dapat melakukan penelitian dengan skala yang lebih luas dan melibatkan keseluruhan pegawai.

## REFERENSI

- Ariesta, I. (2016). "Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Peternak Ayam Ras Pedaging". JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan), Vol. 2 No. 2, ISSN: 121-140.
- Bukhari, Zirgham Ullah. (2008, Desember). Key Antecedents Of Organizational Citizenship Behavior (OCB) In The Banking Sector Of Pakistan. International Journal of Business and Management, Vol. 3, No. 12.
- Fuad, A., & Utari, W. (2020). "Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai BAPPEDA Kabupaten Bojonegoro". Jurnal Mitra Manajemen, 4(3), 408-420.
- Gautama, K. D., & Edalmen, E. (2020). "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Mediasi". Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan, 2(3), 749-757.
- Gibson, Rowan (1997). Rethinking the Future, Nicholas Brealey Pub., London.
- Gunawan, J.S., Solang, P.D., & Kartika, E.W. (2013). "Organizational Citizenship Behavior Yang Berpengaruh Pada Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Konsumen Di Hotel Sheraton Surabaya". Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa, Vol. 2, No. 1.

- Hasibuan, A. T., & Prastowo, A. (2019). "*Konsep Pendidikan Abad 21: Kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia SD/MP*". MAGISTRA: Media Pengembangan Ilmu Pendidikan Dasar dan Keislaman, 10(1).
- Hasibuan, Malayu S.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet 16. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir, (2016). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. (2016). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. cetakan 14 Bandung; PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5, Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Masram dan Mu'ah. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo. Zifatama Publisier.
- Nazmah, N., Mariatin, E., & Supriyantini, S. (2014). "*Pengaruh Motivasi Kerja dan Keadilan Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*". Analitika: Jurnal Magister Psikologi UMA, 6(2), 114-123.
- Oemar, Y. (2013). "*Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru*". Jurnal Aplikasi Manajemen, 11(1), 65-76.
- Podsakoff, N. P., S. W. Whiting. Dan P. M. Podsakoff. (2009). "*Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis*". journal of Applied Psychology 3 (2) 51-54
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi Buku 1*, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak, D. A., Siregar, R. T., Sisca, S., & Chandra, E. (2020). "*Pengaruh OCB (Organizational Citizenship Behavior) dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Kota Pematangsiantar*". Maker: Jurnal Manajemen, 6(1), 72-86.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana .
- Utami, A. W. 2015. "*Analisis Produktivitas Tenaga Kerja Pada Usaha Domba*". Students E-Journal, 4(3).
- Widyastuti, N., & Palupiningdyah, P. (2015). "*Pengaruh kepuasan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel intervening*". Management Analysis Journal, 4(1).