

**PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA HUBUNGAN  
KESESUAIAN NILAI INDIVIDU DAN NILAI ORGANISASI  
DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)  
KARYAWAN BALAI BESAR POM DI DENPASAR**

**Umiarti Sri Rejeki<sup>1</sup>**

**I Gede Riana<sup>2</sup>**

**Putu Saroyeni Piartini<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia

Email: umikrejeki@yahoo.com

**ABSTRAK**

Visi, Misi dan Tujuan Organisasi akan tercapai apabila didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi dan berperilaku OCB serta memiliki kesesuaian antara nilai individu dengan nilai organisasi. Tujuan penelitian ini yaitu untuk melihat peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi dengan komitmen organisasional dan OCB Karyawan Balai Besar POM di Denpasar. Populasi penelitian ini, adalah karyawan BBPOM di Denpasar yaitu sebanyak 96 (Sembilan puluh enam) orang. Data penelitian merupakan data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuisioner. Pengujian hipotesis penelitian menggunakan metode regresi linier sesuai dengan langkah Baron dan Keynes (1986) dengan alat bantu aplikasi SPSS versi 17.0. serta menggunakan Uji Sobel (*Sobel test*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasional, (2) Kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB karyawan, (3) Kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja, (4) Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasional (5) Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB karyawan (6) Kepuasan kerja memediasi secara positif parsial namun tidak signifikan pada hubungan kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi dengan komitmen organisasional dan OCB karyawan. Disarankan untuk penelitian lebih lanjut agar memperluas ruang lingkup penelitian ke beberapa organisasi dan memisahkan responden kedalam masing-masing kelompok jabatan, serta meneliti secara mendalam antara peran mediasi kepuasan kerja intrinsik dan peran mediasi kepuasan kerja ekstrinsik untuk melihat faktor kepuasan kerja yang lebih berpengaruh pada hubungan kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi dengan komitmen organisasional dan OCB karyawan Balai Besar POM di Denpasar

**Kata Kunci:** Kesesuaian Nilai Individu dan Nilai Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)

**ABSTRACT**

Quality of human resources could affect the achievement of vision, mission and organization goal through the suitability between individual value and organization value.. This research is aimed to know role of work satisfaction mediation toward relationship between congruency individual value and organization value with organizational commitment and employee's OCB in Regional Agency of Food and Drug Control of Denpasar. Population in this research are 96 responden that work at in regional agency of food and drug control of Denpasar. Primary data was taken from respondent. Multiple regression analysis method was used for hypothesis analysis as well (Baron and Keynes,

1986) with SPSS version 17.0 was used as software application and then using a Sobel test to determined the effect if it's significant. The result showed that (1) Congruency individual value and organization value gave significant positive effect toward Organizational Commitment (2) Congruency individual value and organization value gave significant positive effect toward OCB (3) Congruency individual value and organization value gave significant positive effect toward work satisfaction (4) Work Satisfaction gave significant positive effect toward Organizational Commitment (5) Work satisfaction gave significant positive effect toward OCB (6) Work Satisfaction gave positive partially mediation but not signifikan toward relationship congruency individual and organization value with commitment organizational and employee's OCB. Suggested for further research in order to broaden the scope of research into multiple organizational and separating respondents into each position group, as well as examining in particular the role of intrinsic job satisfaction and extrinsic job satisfaction to see more job satisfaction factors affect the value of individual relationship and organizational values to organizational commitment and employee's OCB in Regional Agency of Food and Drug Control of Denpasar.

**Keywords:** Congruency Individual Value and Organizationa Value, Work Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB).

## PENDAHULUAN

Salah satu kunci keberhasilan organisasi di era globalisasi saat ini adalah adanya kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi sehingga secara sinergis mampu berkontribusi positif, baik dalam perencanaan maupun dalam proses pengimplementasian tugas dan tanggung jawab sebagai karyawan untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Untuk pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi ada beberapa faktor yang memegang peranan cukup penting diantaranya kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan perilaku OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)

Kepuasan kerja terhadap apa yang karyawan dapatkan dalam organisasi akan membentuk komitmen karyawan terhadap organisasi dan selanjutnya akan mampu menumbuhkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* didefinisikan sebagai perilaku yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi (Luthans,2006).

Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan (BBPOM) di Denpasar sebagai salah satu Unit Pelaksana Tekhnis Badan POM RI Sesuai dengan Keputusan Kepala Badan POM RI Nomor 05018/SK/KBPOM tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Badan POM, yang kemudian diperbaharui dengan Surat Keputusan Kepala Badan POM Nomor HK.00.05.21.4232 tahun 2004, mempunyai tugas melaksanakan kebijakan di bidang pengawasan produk terapeutic, narkotika, psikotropika dan zat adiktif lain, obat tradisional, kosmetik, produk komplimen, produk pangan dan bahan berbahaya, Profesionalisme sebagai salah satu nilai/budaya kerja Badan POM RI disamping kredibel, responsive, tim work dan inovatif, yang dijadikan landasan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya dalam rangka pencapai Visi dan Misi Organisasi menuntut sejumlah persyaratan, diantaranya memiliki kualifikasi pendidikan profesi dan kompetensi keilmuan, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik untuk berkoordinasi dengan stake holder (lintas sektor terkait), mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja, dan komitmen yang tinggi terhadap profesinya serta selalu melakukan pengembangan diri secara terus menerus.

Berdasarkan uraian di atas maka dibuat rumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasional?.
- 2) Apakah kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB karyawan?
- 3) Apakah kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan?
- 4) Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasional karyawan?
- 5) Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB karyawan?
- 6) Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan kesesuaian nilai individu dengan komitmen organisasional dan OCB?

## KAJIAN PUSTAKA

### **Kesesuaian Nilai Individu Dan Nilai Organisasi**

Kesesuaian antara nilai individu dengan kultur organisasi menjadi dasar kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah (Robbins,2009). Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi pada dasarnya memperlihatkan bahwa individu meninggalkan organisasi yang tidak cocok dengan kepribadiannya. Prestasi kerja dan kepuasan para karyawan cenderung lebih tinggi bila nilai-nilai mereka sangat sesuai dengan organisasi. Sebagai contoh, individu yang mementingkan imajinasi, kemerdekaan, dan kebebasan cenderung tidak cocok dengan sebuah organisasi yang menerapkan ketaatan kepada para karyawannya.

### **Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Menurut Robbins (2009) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor instrinsik dan faktor ekstrinsik. Menurut Mangkunegara (2001) faktor instrinsik adalah faktor dari dalam diri pekerja yang meliputi kecerdasan (IQ), usia, Jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, emosi dan persepsi. Faktor Ekstrinsik adalah faktor pekerjaan yang meliputi jenis pekerjaan, finansial pangkat, struktur organisasi, kedudukan, mutu pengawasan, promosi, jabatan dan hubungan kerja. Menurut Luthans (2006) indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: pembayaran gaji atau upah, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi dan penyelia (supervisi)

### **Komitmen Organisasional**

Robbins (2009) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan

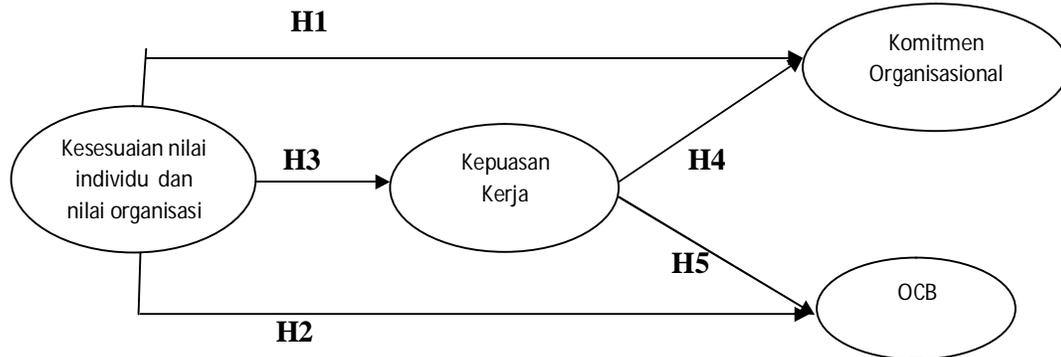
keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Sedangkan menurut Mowday (1982) dalam (Sopiah,2008) yaitu merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Allen & Meyer dalam Luthans (2006) membagi komitmen organisasional ke dalam tiga dimensi yaitu: komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan Komitmen normatif

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

Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*) yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi (Organ, 2005). Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in-role* tetapi juga perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *Organizational Citizen Behavior* (OCB). Dan orang yang menampilkan perilaku OCB disebut sebagai karyawan yang baik/*good citizen* (Robby, 2010). Ciri-ciri perilaku yang termasuk OCB adalah membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra ditempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku di organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal/tidak menyenangkan ditempat kerja, memberi saran-saran yang membangun di tempat kerja, serta tidak membuang-buang waktu ditempat kerja (Robbins,2009). Dimensi yang paling sering digunakan untuk mengkonseptualisasi OCB adalah dimensi-dimensi yang dikembangkan oleh Organ (2005) yaitu: *Altruisme, Conscientiousness, Civic virtue, Courtesy, dan Sportmanships*.

Beberapa penelitian telah mengungkapkan adanya hubungan antara dua atau lebih variabel kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan OCB yaitu: 1) Kristof (1996) dalam Astuti (2010) mengemukakan bahwa ada pengaruh positif antara kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan OCB. 2) Finegan (2010) mengungkapkan bahwa bervariasinya komitmen dalam organisasi diakibatkan oleh adanya perbedaan jenis nilai yang dimiliki karyawan. 3) Penelitian Hasanbasri (2007) mengungkapkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional, 4) penelitian Samad, (2005) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja ( faktor higiene dan motivasi) berperan dalam hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja, serta 5) Bolon (1997), mengungkapkan tentang pentingnya pemahaman konsep OCB dan mencoba untuk menarik serta mempertahankan karyawan yang mempunyai kemampuan berperilaku seperti OCB. 6) Penelitian Whitman, et al. (2010) dalam jurnalnya mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja dan OCB

Uraian pemikiran yang telah disampaikan di atas memberikan landasan dan arah untuk menuju pada penyusunan kerangka konsep penelitian sesuai gambar di bawah ini:



**Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian**

Penekanan dari penelitian ini terletak pada tujuan untuk mengetahui tentang peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi dengan komitmen organisasional dan OCB karyawan Balai Besar POM di Denpasar

### **Hipotesis Penelitian**

#### **Hubungan Kesesuaian Nilai Individu Dan Nilai Organisasi Dengan Komitmen Organisasional**

Meglino et al., (1989) mengungkapkan bahwa para individu yang memiliki nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan organisasinya akan dapat berinteraksi dengan lebih nyaman dengan sistem nilai organisasi, mengurangi ketidakpastian dan konflik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan dan komitmen. Chatman (1991) dalam Mardhika (2006) yang dalam penelitiannya dengan sampel akuntan publik membuktikan bahwa kompatibilitas antara individu dengan organisasi, akan menyebabkan komitmen karyawan terhadap organisasi terjaga serta berkeinginan tetap melanjutkan aktivitas bersama dengan organisasi.

Lebih lanjut Kristof (1996) secara empiris membuktikan bahwa kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut, maka peneliti mengambil hipotesis sebagai berikut:

**H1: Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.**

#### **Hubungan Antara Kesesuaian Nilai Individu Dan Nilai Organisasi Dengan OCB**

Menurut Steers 1997 & Meyer, et al. (2001) dalam Mardhika (2006) yang mengungkapkan kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi akan menciptakan perilaku karyawan untuk tetap tinggal di dalam perusahaan, meningkatkan motivasi dan komitmen organisasional serta dapat memperlihatkan perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB), karena hal ini mencerminkan hubungan yang baik antara karyawan dengan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti mengambil hipotesis sebagai berikut:

**H2: Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB**

### **Hubungan Antara Kesesuaian Nilai Individu Dan Nilai Organisasi Dengan Kepuasan Kerja**

Meglino et al., (1989) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Individu yang memiliki nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan organisasinya akan dapat berinteraksi dengan lebih nyaman dengan sistem nilai organisasi, mengurangi ketidakpastian dan konflik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Demikian pula hasil penelitian Atry dan Daugherty (2003) dalam Mardhika (2006) yang menyimpulkan bahwa kompatibilitas antara nilai-nilai individu dan organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti mengambil hipotesis sebagai berikut:

**H3: Kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja**

### **Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional**

Penelitian Malik (2010) yaitu tentang signifikansi pengaruh kepuasan kerja (pekerjaan itu sendiri, kualitas supervisor, kepuasan terhadap gaji, bawahan dan kesempatan untuk promosi) terhadap komitmen organisasional dan kinerja pengajar di sektor publik di Pakistan. Penelitian tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja secara positif berhubungan dengan komitmen afektif. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang senang dengan pekerjaan mereka, akan lebih bersedia untuk tetap dalam organisasi. Hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen afektif akan bermanfaat bagi manajemen dalam arti bahwa mereka harus melakukan segala upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Demikian pula dengan Kelana (2009) yang meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap OCB pada 73 karyawan di Universitas Islam Indonesia . hasil yang diperoleh yaitu ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Peneliti lainnya yaitu Chang & Lee (2006) yang melakukan penelitian di industri perbankan, industri jasa dan manufaktur mengungkapkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan positif mempengaruhi komitmen organisasional. Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut, maka peneliti mengambil hipotesis sebagai berikut:

**H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan**

### **Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan OCB**

Penelitian Jen-Hung, et al. (2004), mengungkapkan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan OCB. Demikian pula Murphy, et al. (2002), yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan secara signifikan dengan OCB. Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut, maka peneliti mengambil hipotesis sebagai berikut:

**H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan positif terhadap OCB karyawan**

### **Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Hubungan kesesuaian Nilai Individu dan Nilai Organisasi dengan Komitmen Organisasional dan OCB Karyawan**

Kesesuaian antara nilai individu dengan nilai organisasi menjadi dasar kepuasan kerja, dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Robbins, 2009). Pentingnya kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi akan dapat meningkatkan prestasi kerja

dan kepuasan karyawan. Menurut Kristof (1996) dalam Astuti (2010) mengemukakan bahwa ada pengaruh positif antara kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan OCB. Tingkat kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi sangat tergantung pada bagaimana organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan. Ketika nilai individu sesuai dengan nilai organisasi, maka hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini yang dapat mendasari manajemen untuk meningkatkan kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi agar kepuasan kerja karyawan dapat dirasakan, sehingga tidak dibutuhkan biaya yang lebih banyak untuk pemenuhan kepuasan kerja tersebut. Makin tinggi tingkat kesesuaian nilai tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan begitu pula sebaliknya. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

**H6: Kepuasan kerja memediasi secara positif dan signifikan pada hubungan kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi dengan komitmen organisasional dan OCB karyawan**

## **METODE PENELITIAN**

Rancangan dalam penelitian ini menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data primer untuk memperoleh bukti empiris mengenai peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi dengan komitmen organisasional dan OCB dan Penelitian ini akan dilaksanakan di Balai Besar POM di Denpasar. Variabel-variabel dalam penelitian ini yaitu Komitmen Organisasional ( $Y_1$ ) dan OCB ( $Y_2$ ) sebagai variabel terikat dan sebagai variabel bebas yaitu kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi ( $X$ ) serta variabel mediasi adalah kepuasan kerja ( $M$ ).

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket atau biasa disebut kuesioner tertutup yang berisi sekumpulan pertanyaan berdasarkan indikator dari masing-masing konstruk. menggunakan skala *Likert*.

Dalam penelitian ini validitas instrumen diuji menggunakan teknik korelasi *product moment*, yaitu dianggap memenuhi syarat minimum kalau nilai  $r \geq 0,3$  dan pengujian reliabilitas instrumen dilakukan menggunakan komputer dengan perangkat lunak SPSS *for Windows* 17.0. dan nilai suatu instrumen dikatakan reliabel bila nilai *Alpha Cronbach*  $\geq 0,6$ .

## **Metode Analisis Data**

Data yang diperoleh selama pengumpulan data di lapangan kemudian dianalisis dengan menggunakan statistik deskripsi dan statistik inferensial. berupa analisis regresi sesuai dengan *Baron and Kenny Steps* disertai *Uji Sobel* dalam *Preachers, 2004*.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden**

Karakteristik responden diperlukan untuk memberikan gambaran terhadap data yang telah diperoleh dari kuisioner yang dikumpulkan.

**Tabel 1 Data Karakteristik Responden**

No	Variabel	Kharakteristik	J u m l a h	
			Pegawai	Persen
1	Umur	< 30 Tahun	11	11.46
		31-35 Tahun	20	20.83
		36-40 Tahun	15	15.63
		41-45 Tahun	17	17.71
		46-50 Tahun	19	19.79
		> 50 Tahun	14	14.58
<b>Jumlah</b>			<b>96</b>	<b>100.00</b>
2	Jenis Kelamin	Laki-Laki	32	33.33
		Perempuan	64	66.67
		<b>Jumlah</b>	<b>96</b>	<b>100.00</b>
3	Masa Kerja	< 10 Tahun	23	23.96
		10 - 20 Tahun	44	45.83
		> 20 Tahun	29	30.21
		<b>Jumlah</b>	<b>96</b>	<b>100.00</b>
4	Pendidikan	S2	6	6.25
		S1/Apoteker	25	26.04
		S1/STP	14	14.58
		S1/SE	5	5.21
		S1/SH	6	6.25
		S1/Biologi	10	10.42
		S1/Lainnya	6	6.25
		D3	4	4.17
		SMA/SMAK	19	19.79
		SD	1	1.04
<b>Jumlah</b>			<b>96</b>	<b>100.00</b>

Sumber: Data diolah

Dari Tabel di atas terlihat bahwa bila ditinjau dari segi usia, jumlah terbanyak ditempati kelompok usia 31 s/d 35 tahun yaitu sebanyak 20 orang (20,83%), dan dari jenis kelamin maka sebagian besar karyawan adalah wanita sebanyak 64 orang (66,67%). Apabila ditinjau dari tingkat pendidikan pegawai yang terbanyak berpendidikan Apoteker yaitu sebanyak 25 orang (32,29%) sedangkan bila ditinjau dari masa kerja ternyata karyawan dengan masa kerja 10-20 tahun yang menempati jumlah terbanyak yaitu 44 orang (45,83%),

### **Analisis Deskriptif**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel terikat (*Dependent variable*) yaitu komitmen organisasional dan OCB, variabel bebas (*Independent Variable*) yaitu kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi dan sebagai variabel mediasi (*mediation variable*) yaitu kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengolahan data, deskriptif variabel-variabel dibawah ini menunjukkan sebaran nilai rata-rata untuk masing-masing indikator yang merupakan hasil persepsi karyawan dan nilai loading faktor yang memberikan gambaran secara konseptual terhadap kuisioner.

### Kesesuaian Nilai Individu Dengan Nilai Organisasi

Kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi dalam penelitian ini merupakan variabel bebas yang diukur dengan 12 pernyataan. Dengan memperhatikan Tabel 2 dapat dijelaskan bahwa pernyataan tentang pentingnya nilai profesionalisme dalam persepsi karyawan menempati urutan tertinggi dengan nilai rata-rata 4,59 sedangkan Responsif menempati nilai rata-rata terendah yakni sebesar 3,91.

**Tabel 2**  
**Analisis Deskriptif Kesesuaian Nilai Individu Dengan Nilai Organisasi**

No	Dimensi	Rata-rata	Std. Deviasi
a)	<b>Profesionalisme</b>	<b>4.59</b>	<b>0.61</b>
b)	<b>Kredibilitas</b>	<b>3.96</b>	<b>0.73</b>
c)	<b>Responsif</b>	<b>3.91</b>	<b>0.82</b>
d)	<i>Tim Work</i>	<b>3.98</b>	<b>0.71</b>
e)	<b>Inovatif</b>	<b>3.93</b>	<b>0.70</b>
<b>Kesesuaian Nilai Individu dan Nilai Organisasi</b>		<b>4,07</b>	<b>0,60</b>

Sumber: data diolah

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam penelitian ini merupakan variabel mediasi yang diukur dengan 12 pernyataan yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan Balai Besar POM di Denpasar.

**Tabel 3**  
**Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja**

No	Dimensi/Pertanyaan	Rata-Rata	Std. Deviasi
a)	<b>Imbalan/gaji</b>	<b>3.52</b>	<b>0.87</b>
b)	<b>Promosi</b>	<b>3.97</b>	<b>0.79</b>
c)	<b>Rekan Kerja</b>	<b>4,09</b>	<b>0.82</b>
d)	<b>Pimpinan</b>	<b>3,58</b>	<b>0,90</b>
e)	<b>Pekerjaan</b>	<b>3,29</b>	<b>0.86</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>		<b>3,69</b>	<b>0,67</b>

Sumber: data diolah

Pernyataan tentang kepuasan kerja terhadap rekan kerja menempati rata-rata tertinggi dengan nilai 4,09.. Sedangkan pernyataan tentang kepuasan kerja terhadap pekerjaan yang dilaksanakan karyawan saat ini menempati urutan terendah dengan nilai 3,29.

### Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional dalam penelitian ini diukur dengan enam pernyataan yang berhubungan dengan komitmen organisasional karyawan Balai Besar POM di Denpasar. Dengan memperhatikan Tabel 4 dapat dijelaskan bahwa pernyataan tentang komitmen organisasional pada dimensi komitmen afektif

karyawan menempati rata-rata tertinggi dengan nilai 4,05 sedangkan pernyataan tentang dimensi komitmen normatif menempati urutan terendah yaitu 3,83

**Tabel 4**  
**Analisis Deskriptif Komitmen Organisasional**

No	Dimensi/Pernyataan	Rata-rata	Std. deviasi
a)	<b>Komitmen Afektif</b>	<b>4,05</b>	<b>0,76</b>
b)	<b>Komitmen Normatif</b>	<b>3,83</b>	<b>0,85</b>
c)	<b>Komitmen Kontinuan</b>	<b>3,96</b>	<b>0,83</b>
	<b>Komitmen Organisasional</b>	<b>3,95</b>	<b>0,66</b>

Sumber: data diolah

#### **Organisasional Citizenship Behavior (OCB)**

OCB dalam penelitian ini diukur dengan sepuluh 10 pernyataan yang berhubungan dengan tingkat perilaku ekstra peran yang dimiliki karyawan. Dengan memperhatikan Tabel 5 dapat dijelaskan bahwa pernyataan tentang *Altruisme* menempati rata-rata tertinggi dengan nilai 4,54 sedangkan pernyataan tentang dimensi *courtesy* menempati urutan terendah yaitu 4,19

**Tabel 5 Analisis Deskriptif OCB**

No	Indikator/Pernyataan	Jumlah Skor rata-rata	Std. Deviasi
a)	<i>Civic Virtue</i>	<b>4,49</b>	<b>0,72</b>
b)	<i>Conscientiousness</i>	<b>4,51</b>	<b>0,72</b>
c)	<i>Altruisme</i>	<b>4,54</b>	<b>0,68</b>
d)	<i>Courtesy</i>	<b>4,19</b>	<b>0,80</b>
e)	<i>Sportmanship</i>	<b>4,38</b>	<b>0,68</b>
	<b>OCB</b>	<b>4.42</b>	<b>0,68</b>

Sumber: data diolah

#### **Hasil Confirmatory Factor Analysis (CFA)**

Penggunaan analisis faktor/*confirmatory factor analysis* digunakan untuk menjelaskan korelasi antara satu variabel dengan faktor yang terbentuk dan memberikan informasi mengenai dimensi yang paling dominan terhadap variabel yang digunakan. Hasil analisis memperlihatkan nilai *loading* faktor kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi dengan nilai *loading* faktor tertinggi yaitu pada dimensi Responsif dan *loading* faktor terendah yaitu dimensi inovatif, sedangkan nilai *loading* faktor kepuasan kerja yaitu dengan nilai tertinggi pada indikator promosi dan indikator terendah pada Imbalan/gaji. Komitmen organisasional memiliki *loading* faktor yaitu dengan nilai *loading* faktor tertinggi yaitu pada komitmen normatif dan nilai *loading* faktor terkecil yaitu pada dimensi komitmen afektif.

**Tabel 6 Nilai Loading Faktor**

No	Dimensi	Loading Factor
	<b>Kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi</b>	<b>0,945</b>

1.	Profesionalisme	0,884
2.	Kredibilitas	0,902
3.	Responsif	0,959
4.	Tim <i>Work</i>	0,925
5.	Inovatif	0,896
<b>Kepuasan Kerja</b>		<b>0,878</b>
1	Imbalan/gaji	0,882
2	Promosi	0,958
3	Rekan kerja	0,940
4	Penyelia/pimpinan	0,925
5	Pekerjaan	0,891
<b>Komitmen Organisasional</b>		<b>0,838</b>
1	Komitmen Afektif	0,870
2	Komitmen Normatif	0,940
3	Komitmen Kontinuan	0,917
<b>O C B</b>		<b>0,976</b>
1	Altruisme	0,974
2	Conscientiousness	0,969
3	Civic Virtue	0,972
4	Courtesy	0,957
5	Sportmanship	0,970

Sumber: data diolah

### Hasil Analisis Regresi

Peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi dengan komitmen organisasional dan OCB karyawan dianalisis menggunakan lima regresi linier dan dua regresi berganda. Proses pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versi 17.0.

**Tabel 7**  
**Hasil Analisis Regresi Linier**

No	Uji Hipotesis	Koefisien Regresi	t hitung	Signifikansi	Ket.
1	Pengaruh Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi terhadap Komitmen Organisasional	0.640	8.084	$P=0.000 < 0.05$	Positif, signifikan
2	Pengaruh Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi terhadap OCB	0.981	48.879	$P=0.000 < 0.05$	Positif, signifikan
3	Pengaruh Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi terhadap	0.623	7.718	$P=0.000 < 0.05$	Positif, signifikan

Kepuasan Kerja						
4	Pengaruh Kerja Komitmen Organisasional	Kepuasan terhadap	0.559	6.531	P=:0.000<0.05	Positif, signifikan
5	Pengaruh Kerja terhadap	Kepuasan OCB	0.696	9.395	P=:0.000<0.05	Positif, signifikan

Berdasarkan Tabel diatas dapat dibuat persamaan regresi yaitu:

- 1)  $Y_1$  (Komitmen) = 0.833 + 0.640 Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi + ei
- 2)  $Y_2$  (OCB) = - 0.065 + 0.981 Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi + ei
- 3)  $Y_1$  (Kep.Kerja) = 0.381 + 0.623 Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi + ei
- 4)  $Y_1$  (Komitmen) = 1.900 + 0.559 Kepuasan Kerja + ei
- 5)  $Y_2$  (OCB) = 0,700 + 0,696 Kepuasan Kerja + ei

Peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi dengan Komitmen organisasional diuji menggunakan langkah-langkah Baron &Kenny (1986). Berdasarkan Tabel 8 di bawah ini dapat dibuat persamaan regresi yaitu:

$$Y_1 \text{ (Komitmen)} = 1.264 + 0.279 \text{ Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi} + 0.386 \text{ Kep.Kerja} + ei$$

**Tabel 8 Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Hubungan Kesesuaian Nilai Individu dan Nilai Organisasi dengan Komitmen Organisasional**

Langkah 1	Kepuasan Kerja			
	$\beta$	t Hitung	Signifikansi	Ket.
Pengaruh kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi (X) terhadap kepuasan kerja (M)	0.623	7,718	P = :0.000<0.05	Positif, signifikan
Langkah 2	Komitmen Organisasional			
	$\beta$	t Hitung	Signifikansi	Ket.
Pengaruh kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi (X) terhadap Komitmen Organisasional (Y1)	0.640	8,084	P = :0.000<0.05	Positif, signifikan

Langkah 3	Komitmen Organisasional			
	$\beta$	t Hitung	Signifikansi	Ket.
Pengaruh kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi (X) dan kepuasan kerja (M) terhadap komitmen organisasional (Y1)				
Kepuasan Kerja	0.386	3,648	P=:0.000<0.05	Positif, signifikan
Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi	0.279	2,639	P=:0.000<0.05	Positif, signifikan

Sumber: data diolah

Untuk menguji signifikansi dari hubungan tidak langsung kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi dengan OCB yang dimediasi oleh kepuasan kerja digunakan Uji Sobel ( $Z=0.801$  dan Sig. 0.423)

**Tabel 9**  
**Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Hubungan Kesesuaian Nilai Individu dan Nilai Organisasi dengan OCB**

Langkah 1	Kepuasan Kerja			
	$\beta$	t hitung	Signifikansi	Ket.
Pengaruh kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi (X) terhadap kepuasan kerja (M)	0.623	7,718	P = 0.000<0.05	Positif, signifikan
Langkah 2	OCB			
	B	t Hitung	Signifikansi	Ket.
Pengaruh kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi (X) terhadap OCB (Y2)	0.981	48,879	P = 0.000<0.05	Positif, signifikan
Langkah 3	OCB			
	B	t Hitung	Signifikansi	Ket.
Pengaruh kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi (X1) dan kepuasan kerja terhadap OCB (Y2)				
Kepuasan Kerja	0.009	0,332	P= 0.741>0.05	Positif, tidak signifikan
Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi	0.974	34,287	P= 0.000<0.05	Positif, signifikan

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel di atas dapat dibuat persamaan regresi yaitu:

$$Y_2 \text{ (OCB)} = 0.31 + 0.974 \text{ Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi} + 0,009 \text{ Kepuasan Kerja} + e_i$$

### **Pengujian Hipotesis dan Pembahasan**

Pengujian hipotesis tentang peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi dengan komitmen organisasional dan OCB dilakukan dengan mengamati nilai koefisien regresi dan uji-t dalam regresi dengan taraf signifikansi 5%.

### **Pengaruh Kesesuaian Nilai Individu Dan Nilai Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional**

Hasil analisis regresi memperlihatkan bahwa kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, sehingga hipotesis diterima. Hasil ini mengungkapkan bahwa makin tinggi kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi akan dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan, yang ditunjukkan dengan tingginya nilai rata-rata jawaban responden atas pertanyaan terhadap dimensi komitmen afektif dan nilai profesionalisme. Hal ini dimungkinkan disebabkan karena sebagian besar kualifikasi karyawan Balai Besar POM di Denpasar adalah Sarjana Farmasi/Apoteker yang mempunyai kesesuaian nilai dengan nilai organisasi, yang terbentuk selama mendapatkan pendidikan di bangku kuliah yaitu terutama nilai profesional. Nilai profesionalisme ini yang juga dapat meningkatkan komitmen organisasional dimana karyawan menganggap bahwa instansi Balai Besar POM di Denpasar adalah organisasi yang tepat untuk bisa menyalurkan keilmuan dan profesi yang dimiliki.

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian-penelitian terdahulu. Menurut Kristof (1996) bahwa peningkatan kesesuaian individu dengan organisasi akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasinya yang dapat memberikan dampak positif pada keberlangsungan organisasi, sehingga kunci utama untuk mempertahankan dan meningkatkan komitmen organisasional adalah dengan menggali kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasinya. Begitupula hasil penelitian dari William dan Hazer (1986) yang mengungkapkan bahwa ada keterkaitan antara kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi dengan komitmen organisasional. Peneliti lainnya yaitu Chatman (1991) dalam Astuti, S.D, (2010) yang dalam penelitiannya dengan sampel akuntan publik membuktikan kompatibilitas antara individu dengan organisasi menyebabkan komitmen karyawan terhadap organisasi terjaga, serta berkeinginan tetap melanjutkan aktivitas bersama organisasinya.

### **Pengaruh Kesesuaian Nilai Individu Dengan Nilai Organisasi terhadap OCB**

Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi terhadap OCB berpengaruh positif dan signifikan, sehingga hipotesis dapat diterima. Hal ini berarti makin tinggi kesesuaian nilai karyawan dengan nilai organisasi akan dapat meningkatkan OCB karyawan. Hasil tersebut diperoleh dari hasil jawaban responden, yang menunjukkan nilai tertinggi pada dimensi Altruisme yaitu perilaku suka menolong diantara karyawan, yang sesuai dengan nilai individu/nilai karyawan yang memegang nilai-nilai organisasi terutama *tim work*/kerjasama diantara karyawan, dimana hasil jawaban responden terhadap nilai ini menempati urutan kedua tertinggi setelah profesionalisme. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu seperti Menurut Steers 1997 & Meyer, et al. (2001) dalam Mardhika (2006) yang mengungkapkan bahwa kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi menciptakan perilaku karyawan untuk tetap tinggal di dalam perusahaan, meningkatkan motivasi

dan komitmen organisasional serta memperlihatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).. Makin tinggi kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi maka semakin terlihat nyata perilaku OCB yang dimiliki karyawan.

### **Pengaruh Kesesuaian Nilai Individu Dengan Nilai Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan, sehingga hipotesis dapat diterima. Hasil tersebut berarti semakin tinggi kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Hasil penilaian responden terhadap kepuasan kerja, ternyata indikator yang mendapat jawaban tertinggi yaitu kepuasan terhadap rekan kerja. Hasil ini dapat terjadi karena sebagian besar karyawan Balai Besar POM di Denpasar memiliki kualifikasi dan latar belakang pendidikan Sarjana/S1, sehingga pola pikir diantara karyawan hampir sama, yang mengakibatkan pola komunikasi dan proses kerjasama bisa berjalan dengan baik. Hal ini juga dapat disebabkan karena sebagian besar responden memiliki masa kerja yang relatif panjang yaitu lebih dari 11 tahun dengan menganut nilai kerja organisasi yang sama yaitu *Tim Work*, sehingga dapat saling memahami karakter masing-masing karyawan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Meglino, et al. (1989) yang membuktikan bahwa kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Individu yang memiliki nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan organisasinya akan dapat berinteraksi dengan lebih nyaman dengan sistem nilai organisasi, mengurangi ketidakpastian dan konflik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional**

Hasil analisis regresi memperlihatkan pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sehingga hipotesis diterima. Hal ini berarti makin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Dilihat dari karakteristik reponden yang sebagian besar memiliki usia diatas 40 tahun, dengan mayoritas berjenis kelamin perempuan, dan sebagian besar memiliki masa kerja 11 tahun keatas, kondisi seperti ini memungkinkan juga merupakan penyebab terbentuknya komitmen organisasional karyawan yang tinggi.

Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu Malik (2010) yang meneliti tentang signifikansi pengaruh kepuasan kerja (pekerjaan itu sendiri, kualitas supervisor, kepuasan terhadap gaji, bawahan dan kesempatan untuk promosi) terhadap komitmen organisasional dan kinerja pengajar di sektor publik di Pakistan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB**

Hasil analisis regresi memperlihatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB sehingga hipotesis diterima. Hal ini berarti makin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan dapat meningkatkan OCB karyawan. Namun apabila melihat hasil jawaban reponden terhadap kepuasan kerja yang tidak terlalu tinggi dan nilai yang diberikan cukup tinggi untuk OCB, maka hal ini dimungkinkan terjadi karena walaupun ada karyawan yang merasakan ketidakpuasan dalam bekerja di Balai Besar POM di Denpasar, namun tetap bersedia

memperlihatkan perilaku OCB seperti yang dinyatakan dalam kuisioner. Hal ini diduga juga dipengaruhi oleh karakteristik karyawan yang sebagian besar memiliki usia diatas 40 tahun, berjenis kelamin perempuan dan memiliki masa kerja yang cukup lama (diatas 11 tahun) yang memungkinkan bersedia berperilaku OCB dalam kondisi yang tidak terlalu mendukung.

Temuan penelitian ini membuktikan hasil-hasil penelitian terdahulu. Menurut Murpy, et al. (2002) bahwa kepuasan kerja berhubungan signifikan dengan OCB, dimana peran kepuasan kerja sangat menentukan dalam pembentukan OCB karyawan. Peneliti lainnya yaitu Aloitibi (2001) yang juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja seringkali dipertimbangkan sebagai anteseden terhadap *extra-role behavior* dalam organisasi.

### **Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Hubungan Kesesuaian Nilai Individu Dan Nilai Organisasi Dengan Komitmen Organisasional dan OCB**

Peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi dengan komitmen organisasional diketahui berdasarkan langkah-langkah pengkondisian pengujian pengaruh mediasi yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986), yaitu bahwa kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga syarat pengkondisian pertama terpenuhi. Selanjutnya pada langkah kedua, diketahui bahwa kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, sehingga syarat pengkondisian kedua juga terpenuhi. Langkah terakhir adalah melihat pengaruh dan signifikansi kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi terhadap komitmen organisasional dengan mengontrol kepuasan kerja. Pada langkah ini terlihat bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi dengan komitmen organisasional secara positif parsial (*partial mediation*), karena nilai  $\beta$  berkurang

Untuk menguji besarnya signifikansi dari hubungan tidak langsung antara kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi dengan komitmen organisasional dan OCB karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja digunakan Uji Sobel dengan melihat nilai koefisien dan standar error variabel terkait.

Berdasarkan hasil uji Sobel memperlihatkan bahwa peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan nilai individu dan nilai organisasi dengan komitmen organisasional dan OCB berpengaruh tidak signifikan, walaupun pada pengujian langsung kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan pada kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi, komitmen organisasional dan OCB. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang menikmati kepuasan kerja belum tentu memiliki komitmen organisasional yang tinggi serta menunjukkan perilaku OCB. Demikian pula sebaliknya, karyawan yang tidak menikmati kepuasan kerja maka belum tentu tidak memiliki komitmen organisasional dan menunjukkan perilaku OCB. Hal ini dapat terjadi karena tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan BBPOM di Denpasar masih rendah sehingga hasil responden untuk kepuasan kerja menjadi tidak signifikan. Walaupun ada rasa ketidakpuasan yang dirasakan karyawan namun karena ada kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi karyawan maka komitmen organisasional tinggi dan karyawan menunjukkan perilaku OCB. Hasil penelitian ini tidak sepenuhnya mendukung hasil penelitian Kristof (1996) dalam Astuti (2010) dan penelitian Steers 1997 & Meyer, et al. (2001) dalam Mardhika (2006) yang

mengemukakan bahwa ada pengaruh positif signifikan antara kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan OCB. Ketika nilai individu sesuai dengan nilai organisasi, maka karyawan akan memiliki komitmen organisasional dan memperlihatkan perilaku OCB. Hal ini yang mendasari manajemen untuk meningkatkan kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi, sehingga tidak dibutuhkan biaya yang lebih banyak untuk pemenuhan kepuasan kerja karyawan tersebut. Makin tinggi tingkat kesesuaian nilai tersebut maka makin tinggi pula tingkat komitmen organisasional karyawan begitu pula sebaliknya.

Peran mediasi kepuasan kerja pada penelitian ini tidak signifikan disebabkan karena dalam penyebaran kuisioner belum mengelompokkan responden berdasarkan kelompok jabatan struktural, kelompok jabatan fungsional tertentu dan kelompok jabatan fungsional umum yang secara nyata memiliki tingkat kepuasan yang sangat berbeda terhadap sistem dan ketentuan yang berlaku di organisasi. Disamping itu organisasi belum memiliki ketentuan dan aturan yang tegas dan jelas dalam pemberian *reward* bagi yang berprestasi dan *punishment/sangsi* bagi karyawan yang melanggar peraturan yang berlaku termasuk dalam kejelasan sistem pola karier karyawan. Rendahnya kepuasan kerja di Balai Besar POM di Denpasar yaitu disebabkan juga oleh adanya rasa ketidakpuasan terhadap perbedaan antara *input-outcome* dirinya dengan *input-outcome* pegawai lainnya (sebagai *comparison person*) yang dirasakan ada ketidakadilan. Hal ini sesuai dan mendukung teori perbedaan (*discrepancy theory*) yang dikemukakan oleh Porter dalam Sopiah (2008) yaitu puas atau tidaknya seorang pegawai merupakan hasil dari perbandingan antara *input-outcome* dirinya dengan *input-outcome* pegawai lainnya (sebagai *comparison person*). Ketidakpuasan karyawan akan dirasakan apabila karyawan merasakan bahwa input yang diberikan terhadap organisasi sama dengan pegawai lain namun *outcome* yang diterima berbeda.

### **Implikasi Hasil Penelitian**

Implikasi hasil penelitian ini menekankan pada manfaat nyata dari hasil penelitian untuk meningkatkan kesesuaian nilai individu karyawan dan nilai organisasi, komitmen organisasional dan OCB karyawan melalui peran mediasi kepuasan kerja. Beberapa implikasi strategis hasil penelitian ini dalam rangka pencapaian Visi dan Misi Badan Pengawas Obat dan Makanan RI maka harus didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki komitmen organisasional dan loyalitas serta integritas yang tinggi serta sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi, dan organisasi harus memiliki standar kebijakan dan aturan yang jelas sehingga dalam pelaksanaan tugas, sehingga dapat menumbuhkan komitmen organisasional dan OCB karyawannya dengan atau tanpa memberikan kepuasan kerja yang memerlukan biaya relatif lebih tinggi.

Ruang lingkup penelitian terbatas pada satu organisasi Balai Besar POM di Denpasar, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk seluruh karyawan Badan POM RI di seluruh Indonesia dan responden cenderung enggan untuk memberikan tanggapan yang sesuai dengan fakta, terutama terkait dengan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan, dapat ditarik beberapa simpulan diantaranya Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasional, Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap OCB, Kepuasan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasional, Kepuasan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap OCB, serta Kepuasan kerja memediasi positif secara parsial namun tidak signifikan pada hubungan kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi dengan komitmen organisasional dan OCB.

Beberapa saran yang dapat diberikan dalam meningkatkan komitmen organisasional dan OCB untuk pencapaian Visi dan Misi organisasi yaitu diperlukan suatu perencanaan yang handal dengan evaluasi yang terstandar dalam perekrutan tenaga kerja sehingga dapat memperoleh sumber daya manusia/karyawan yang memiliki kualitas tinggi yang sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki organisasi, dan mengelompokkan responden ke dalam kelompok-kelompok yang lebih homogen. Disamping itu penelitian berikutnya agar memperluas ruang lingkup penelitian dengan menggunakan beberapa organisasi untuk memperoleh data yang lebih berkualitas, serta diharapkan dapat mengkaji secara terpisah dan lebih mendalam mengenai mediasi kepuasan kerja dengan membedakan kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik pada hubungan kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi dengan komitmen organisasional dan OCB karyawan.

## REFERENSI

- Ackfeldt, A.L., & Coote, L.V. 2000. An Investigation Into The Antecedents Of Organizational Citizenship Behaviors ANZMAC 2000 *Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge* 217.
- Allen, N.J., and Meyer, J.P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alotaibi, A.G. 2001. Antecedents of Organizational Citizenship Behavior a Study of Public Personal in Kuwait, *Public Personnel Management, Proquest*, 30,3, Pg. 363-376.
- Astuti, S.D. 2010. Model, Person-Organization Fit (P-O Fit Model) terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Vo. 17, No. 1.43, hal. 43-60.
- Bolon, D. 1997. Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees ; Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Proquest, Vol. 42 : No. 2, Pp. 221-241*

- Cang, S.C. & Lee, M.S. 2006 Relationships among Personality traits, job Characteristics, job Satisfaction and Organizational Commitment – An Empirical Study in Taiwan, *Tehe Business Review*, 6(1), 201-207
- Cohen, A & Caspary L. 2011, Individual values, Organizational Commitment, and Participation in change : Israele teacher's Approach to An optional educational Reform, *Journal bussines Psychology*, 26, 385-396
- Hardaningtyas, D. 2005. Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap pada Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai PT (Persero) Pelabuhan Indonesi III, Post graduate Airlangga University
- Hasanbasri, M.D. 2007. Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Politeknik Kesehatan Banjarmasin. KMPK Universitas Gajah Mada, Working Paper series, First Draft
- Jen-Hung, H., Bih-Huang, J., & Yang, C. 2004. Satisfaction With Business To Employee Benefit Systems and Organizational Citizenship Behavior : An examination of Gender. *International Journal of Manpower, Emerald, Vol. 25(2), 195-210*
- Jung, J.Y., & Hong, S. 2008. Organizational Citizenship Behavior (OCB), TQM and Performance at the maquiladora, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 25,8 793-808
- Kelana, L. 2009. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizen Behavior (OCB). *Sinergi, Kajian Bisnis dan Manajemen . Vol. 11 No. 1, Hal. 59-75*
- Kemelgor, B.H. 1986. Job Satisfaction as Mediated by the Value Congruity of Supervisors and Their Subordinates, *Journal of Occupational Behavior, Vol. 3, 147-160*
- Kristof, A.L 1996. Person-Organization fit; an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, *Personel Psychology*, 49, 1-49
- Liedtka, J.M. 1989. Value Congruence: The interplay of individual and Organizational Value System, *Journal of Business Ethics, Proquest, 8,10, pg.805*
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta : Andi
- Mahardhika, G. 2006. Pengaruh *Person-Organization Fit* (Kecocokan Nilai-nilai Individu dengan Nilai-nilai organisasi) terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan ( Studi pada RSI PKU Muhammadiyah Pekalongan)

- Mathis, R.L, and Jackson, J.H. 2006. Human Resource Management. Edisi 10. Jakarta; Salemba Empat.
- Meglino, B.M & Ravlin, E.C, 1998, Individual Values in Organizations : Concepts, Controversies, and Research, *Journal of management, University of South Carolina, Vol. 24, No.3, 351-389*
- Moorman, R.H & Blakely, G.L. 1995. Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational behavior, West Virginia University : USA, 16,1, pg. 127*
- Murphy, G., Athanasou, J., & King, N. 2002. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior : A Study of Australian Human Service Professionals. *Journal of Managerial Psychology, Emerald, Vol.17(4), pp 287-297*
- Organ. D.W., and Ryan, K. 1995. A Meta Analysis Review of Attitudinal and Dispositional Predictor of Organizational Citizenship Behaviour. *Personnel Psychology, Winter. PP. 775-802*
- Organ, D.W., and Lingl, A. 1995. Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship. *Personnel Psychology, Vol. 135*
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. 2004. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models, *Behavior Research Method, 36, 717-731*
- Robert, M.H. 1993. The Influence Of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures On The Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Human Relation, Proquest, 46.6 PP. 759.*
- Roby, S. 2010. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kepribadian dan Profesionalisme dosen terhadap OCBs serta dampaknya pada Kinerja organisasi (Studi terhadap Perguruan Tinggi Negeri di Kalimantan Tengah), Universitas Brawijaya : Malang
- Samad, S. 2005. Unraveling the Organizational Commitment and Job Performance Relationship : Exploring the Moderating Effect of Job Satisfaction. *The Business Review, Cambridge, Vol. 4 : Num.2, pg.79*
- Schappe, S.P. 1998. The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perception on Organizational Citizenship Behavior, *The Journal of Phsycology, Vol. 132, No. 2. PP.277-290*
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J.P. 1983. Organizational Citizenship Behaviour: It's Nature and Antecedent. *Journal of Applied psychology, Vol 68 (4):653-663*
- Sopiah. 2008. Perilaku Organisasional. Yogyakarta: CV. Andi Offset
- Wulani, F. 2005. Sikap Kerja dan Implikasinya dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Suatu kajian terhadap Organizational Citizenship Behavior, *Journal Studi Bisnis, Universitas Widya Mandala Surabaya, Vol. 3, No. 1, 13-25*

Yoon, Mahn. Hee, & Suh, Jaebeom. 2003. Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees, *Journal of Business Research*, 56 597– 611

Zeinabadi, H. 2010, Job Satisfaction And Organizational Commitment As Antecedent of Organizational Citizenship Behavior (OCB) Of Teachers. Elsevier *Procedia-Sosial and Behavior Sciences*. Vol. 5 : Pages 998-113