

## PERSEPSI KINERJA GURU, DITINJAU DARI PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI, PERSON-ORGANIZATION FIT, DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Fenny Soeprijadi <sup>1\*</sup>), Niko Sudibjo <sup>2)</sup>

Kairos Gracia Christian School, Universitas Pelita Harapan

<sup>1)</sup> [fennysoeprijadi@kairosgracia.sch.id](mailto:fennysoeprijadi@kairosgracia.sch.id), <sup>2)</sup> [niko.sudibjo@uph.edu](mailto:niko.sudibjo@uph.edu)

\*Corresponding Author

***Abstract:** Teachers' performance will improve with the support of the school, compatibility between teacher as an individual with the values, goals, and characteristics of the organization. Teachers' behavior will also contribute positively to improving performance. This study was aimed to determine the effect of perceived organizational support, person-organization fit, and organizational citizenship behavior on the performance of Kairos Gracia School teachers in West Jakarta. This research used quantitative approach and PLS-SEM method for data analysis. Data was collected by distributing questionnaires and analyzed descriptively and inferentially by conducting validity, reliability, and path analysis tests by using SmartPLS 3.2.9. software. The results showed that perceived organizational support did not have a direct positive influence on teachers performance, while person-organization fit and organizational citizenship behavior have a positive effect on performance. Perceived organization support would be positively influenced teachers' performance when mediated by organizational citizenship behavior.*

***Keywords:** performance, perceived organizational support, person-organization fit, organizational citizenship behavior*

**Abstrak:** Kinerja guru akan meningkat dengan adanya dukungan dari pihak sekolah, kecocokan antara guru sebagai individu dengan nilai, tujuan, dan karakteristik organisasi. Perilaku guru juga memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi, *person-organization fit*, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja guru Sekolah KARIOS GRACIA di Jakarta Barat. Penelitian ini bersifat kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis secara deskriptif dan inferensial untuk uji validitas, reliabilitas, dan analisis jalur dengan metode PLS-SEM melalui program *SmartPLS 3.2.9*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi secara langsung tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. Sedangkan *person-organization fit* dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja. Persepsi dukungan organisasi akan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru melalui variabel laten *organizational citizenship behavior*.

**Kata kunci:** kinerja, persepsi dukungan organisasi, person-organization fit, organizational citizenship behavior

## PENDAHULUAN

Kinerja guru merupakan masalah yang amat penting dalam suatu organisasi pendidikan, demikian pula pada Sekolah KARIOS GRACIA. Kinerja sendiri diartikan sebagai nilai dari serangkaian sikap dan pola laku karyawan yang memberi sumbangsih terhadap tercapainya tujuan organisasi. (Colquitt, LePine, & Wesson, 2015, p. 33). Robbins dan Judge (2015, p. 511-512) mengemukakan bahwa mengevaluasi kinerja karyawan tidak hanya melalui seberapa baik karyawan tersebut melakukan tugasnya sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan, namun dibutuhkan *lebih* dari sekedar melaksanakan tugas sesuai dengan *job description*. Hal ini tidak berbeda dengan Johns dan Saks (2016, p. 162) yang mendefinisikan kinerja sebagai sejauh mana anggota organisasi memberikan kontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan teori mengenai kinerja, definisi konseptual dalam penelitian ini adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dengan penuh tanggung jawab dalam suatu organisasi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan rutin maupun kontekstual untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan definisi operasionalnya adalah jumlah skor yang diperoleh dari tanggapan responden terhadap instrument penelitian yang dijabarkan dari indikator: (1) Mampu menyelesaikan tugas rutin; (2) Mampu menghasilkan keluaran dengan kualitas yang baik; (3) Mampu menunjukkan tanggung jawab; (4) Mampu mengelola waktu yang baik.

Salah satu faktor yang ditengarai berhubungan dengan kinerja adalah persepsi dukungan organisasi (PDO). Dukungan organisasi menyiratkan tingkat apresiasi manajemen terhadap kontribusi karyawan dan seberapa banyak mereka memperhatikan kesejahteraan karyawan. Bahkan pada masa kini karyawan lebih memilih untuk bekerja pada suatu organisasi yang menghargai karyawannya dan kontribusi mereka daripada bekerja hanya untuk sejumlah uang tertentu. Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi ini memiliki konsekuensi terhadap kinerja maupun hubungan timbal-balik (*reciprocity*). Karyawan yang berpandangan bahwa organisasi memberikan semangat, dukungan, menghargai kontribusi mereka, serta peduli dan memberi perhatian terhadap kesejahteraan hidup mereka, akan memiliki perasaan hutang budi (*moral debt*). Hal ini akan mendorong keinginan untuk membalas budi tersebut dengan sikap kewarganegaraan (*organizational citizenship behavior*).

Mengutip teori *the norm of reciprocity* (Gouldner 1960), Cullen & Edwards (2014) menyebutkan bahwa karyawan akan berusaha *membayar* organisasi tempat mereka bekerja dengan menunjukkan sikap peduli terhadap organisasi dan melaksanakan pekerjaan mereka dengan sebaik-baiknya. Claudia (2018, p. 28) menjelaskan bahwa terdapat beberapa elemen dalam persepsi dukungan organisasi seperti keadilan, rasa hormat, perhatian terhadap kehidupan karyawan, dan pertimbangan akan tujuan dan nilai yang dipercayai karyawan. Persepsi dukungan organisasi akan semakin meningkat apabila organisasi menerapkan sistem penghargaan yang memadai, menyediakan kesempatan pengembangan diri, dan menerapkan kebijakan yang positif dalam lingkungan kerja. Berdasarkan berbagai teori mengenai persepsi dukungan organisasi, definisi konseptual dalam penelitian ini adalah persepsi yang muncul dari dalam diri karyawan yang berhubungan dengan seberapa besar organisasi memberi dukungan moral dan material, menghargai kontribusi mereka dan seberapa besar organisasi peduli terhadap kesejahteraan, keberadaan, dan kemampuan mereka. Sedangkan definisi operasionalnya adalah jumlah skor yang diperoleh dari tanggapan responden terhadap instrument penelitian yang dijabarkan dari indikator: (1) Organisasi memperlakukan

karyawan dengan adil; (2) Memberikan penghargaan yang memadai; (3) Mengulurkan bantuan saat diperlukan; (4) Menyediakan peluang pengembangan diri.

Faktor lain yang juga dianggap berpengaruh pada kinerja adalah *Person-organization fit* (PO Fit). Teori Person-organization Fit menjelaskan adanya beberapa keserpuaan (*congruent*) yang antara karakteristik organisasi dengan karyawan. Sikap dan perilaku karyawan turut dipengaruhi oleh tingkat keserupaan (*degree of congruence*) atau kecocokan antara karyawan dan organisasi (Afsar & Badir, 2016, p. 254). Kecocokan ini cenderung memberikan pengaruh cukup penting pada sikap dan perilaku yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan seperti kepuasan, *organizational citizenship behavior*, dedikasi, perputaran tenaga kerja, dan performa kerja.

Chen & Li (2018) menyebutkan bahwa dalam teori *Person-organization Fit*, perilaku seseorang adalah hasil atau konsekuensi dari interaksi antara seorang individu dan lingkungan organisasi. *PO Fit* akan tinggi apabila *values*, tujuan, kepribadian, visi-misi, perilaku, dan kapabilitas karyawan cocok dengan apa yang dimiliki oleh organisasi, dan kesempatan pengembangan diri yang berkaitan dengan pekerjaan (Afsar & Badir, 2016, p. 254). *Person-organization Fit* merefleksikan tingkat kesamaan akan nilai-nilai (*values*) yang dirasakan oleh karyawan dan organisasi. Karyawan akan merasa terikat (*attached*) pada misi organisasi apabila mereka percaya bahwa nilai mereka sesuai dengan nilai organisasi dan rekan-rekan kerja mereka (Redelinghuys, Rothmann & Botha, 2019, p. 2).

Berdasarkan berbagai teori mengenai *person-organization fit*, definisi konseptual penelitian ini adalah suatu kondisi yang memperlihatkan kesamaan dalam nilai (*value*) dan tujuan antara karyawan dan organisasi serta kesesuaian sikap dan kepribadian antara karyawan dan organisasi. Sedangkan definisi operasionalnya adalah jumlah skor yang diperoleh dari tanggapan responden terhadap instrument penelitian yang dijabarkan dari indikator: (1) Karyawan dan organisasi berbagi nilai yang sama (*value congruence*); (2) Karyawan memiliki kesamaan tujuan dengan organisasi (*goal congruence*); (3) Karyawan memiliki kesesuaian karakteristik antara budaya organisasi dengan kepribadiannya (*culture-personality congruence*).

Kinerja juga dipengaruhi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB dikenal sebagai perilaku pekerja yang bersifat opsional dan tidak secara eksplisit diakui dalam sistem penghargaan yang formal, namun secara keseluruhan akan menambah efektivitas fungsi organisasi (Somech & Ohayon, 2019). Robbins & Judge (2015, p. 27) juga menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* akan menunjukkan kinerja melebihi ekspektasi organisasi. Karyawan yang dikategorikan sebagai "*good citizen*" ini cenderung akan menunjukkan perilaku yang suka menolong rekan kerja, berinisiatif untuk mendapat tambahan pekerjaan secara sukarela, tidak mendekati konflik, menaati peraturan, serta menunjukkan toleransi pada perubahan, penyimpangan, ataupun gangguan dalam yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Dengan kata lain, keseluruhan kinerja tergantung pada performa karyawan untuk menyelesaikan tugas rutin (*task performance*) dan pada perilaku karyawan terhadap segala sesuatu yang bukan termasuk tugas mereka yang dikenal sebagai *extra-role behavior* atau *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan berbagai teori mengenai OCB, definisi konseptual penelitian ini adalah segala perilaku karyawan bersifat positif terhadap rekan kerja, pimpinan, dan organisasi yang melebihi tugas dan tanggung jawabnya, dan dilakukan dengan sukarela tanpa memperhitungkan imbalan ataupun *reward* sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi untuk keuntungan organisasi tersebut. Sedangkan

definisi operasionalnya adalah jumlah skor yang diperoleh dari tanggapan responden terhadap instrument penelitian yang dijabarkan dari indikator: (1) Menolong rekan kerja yang membutuhkan bantuan; (2) Menjalin hubungan baik dengan rekan kerja; (3) Memberi masukan yang positif terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi; (4) Menunjukkan kontribusi kepada organisasi lebih daripada yang diharapkan; (5) Menunjukkan kinerja yang lebih daripada yang diharapkan.

Telah banyak dilakukan penelitian tentang kinerja dan variabel-variabel yang mempengaruhinya, misalnya hubungan variabel dependen kinerja dan variabel independen *Organizational Citizenship Behavior* (Kissi, Asare, Agyekum, & Agyemang, 2019; Sawalha, Kathawala, & Magableh, 2017; Basu, Pradhan, & Tewari, 2017), hubungan *Organizational Citizenship Behavior* dan persepsi dukungan organisasi (Claudia, 2018; Tremblay 2016), hubungan persepsi dukungan organisasi dan kinerja (Sudibjo, Bernarto, Yuliana, 2018; Cady, Brodke, Kim, & Shoup, 2018; Kim, Eisenberger, & Baik, 2017); hubungan antara *person-organization fit* dengan *Organizational Citizenship Behavior* maupun kepuasan kerja (Bangun, Supartha, & Subudi, 2017; Lim, Lee, & Bae, 2019), namun masih jarang penelitian yang menghubungkan pengaruh persepsi dukungan organisasi, *person-organizational fit*, dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja. Oleh karena itu penelitian ini difokuskan pada empat variabel tersebut dengan hipotesis berikut:

Ha1 : Terdapat pengaruh positif persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja.

Ha2 : Terdapat pengaruh positif persepsi dukungan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Ha3 : Terdapat pengaruh positif *Person-organization Fit* terhadap kinerja.

Ha4 : Terdapat pengaruh positif *Person-organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Ha5 : Terdapat pengaruh positif *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja.

## METODE

Penelitian dilakukan pada Sekolah Kairos Gracia (KARIOS GRACIA) yang berstatus SPK (Satuan Pendidikan Kerjasama) di Jakarta Barat. Responden adalah seluruh populasi guru tetap sejumlah 66 orang (termasuk 16 orang guru *expatriate*) sehingga penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian sensus. Mengingat penelitian ini dilakukan pada saat pandemi Covid-19, kuesioner didistribusikan secara daring menggunakan *Google Forms*.

Penelitian dilaksanakan dengan pendekatan analisis kuantitatif. Instrumen pengumpulan data penelitian adalah kuesioner. Data primer yang terkumpul dianalisis melalui statistik deskriptif dan inferensial. Instrument penelitian terdiri dari 70 pernyataan untuk mendeskripsikan empat variabel yang diteliti. Responden memberikan jawaban menggunakan rentang skala *Likert* dengan rentang sangat tidak setuju (skala 1) sampai sangat setuju (skala 5). Data yang terkumpul disajikan dalam bentuk tabel dan dianalisis secara deskriptif untuk memperoleh frekuensi dan persentase respon dari setiap pernyataan yang dijawab oleh responden. Jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju diklasifikasikan dalam kategori tidak setuju. Sedangkan jawaban setuju dan sangat setuju dikategorikan setuju. Jawaban netral dalam penelitian ini tetap dikategorikan netral.

Analisis data inferensial menggunakan metode PLS-SEM (*Partial Least Square-Structural Equation Modeling*) dengan aplikasi *SmartPLS* versi 3.2.9. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan evaluasi model struktural untuk uji kausalitas.

Evaluasi model pengukuran menguji validitas *convergent* dan *discriminant* serta *composite reliability*. Uji validitas *convergent* ini dilihat dari nilai *loading factor* serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk tiap indikator konstruk. Validitas diskriminan selain dengan memperhatikan bahwa *cross loading* setiap variabel harus bernilai > 0,7, juga dapat dilihat dari akar kuadrat dari AVE. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan memerhatikan *Composite Reliability*. Evaluasi model struktural (*inner model* dengan melihat nilai VIF (*variance inflation factor*), nilai *R-squares*, dan uji analisis jalur (*Path Coefficient*).

*Rules of Thumb* untuk *outer model* dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Rules of Thumb

<b>Outer Model</b>	<b>Parameter</b>	<b>Rules of Thumb</b>
Validitas	<i>Loading Factor</i>	> 0.70
Konvergen	<i>AVE</i>	> 0.50
Validitas	<i>Cross Loading</i>	> 0.70
Diskriminan	<i>Akar kuadrat AVE</i>	$\sqrt{AVE} >$ korelasi antar konstruk laten
Reliabilitas	<i>Composite Reliability</i>	> 0.70

Sumber: Ghozali dan Latan (2015, p. 77)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari total 66 orang guru, sebanyak 61 orang guru (92,4%) berpartisipasi dalam penelitian ini. Data profil responden tersaji pada Tabel 2.

Tabel 2. Profil Responden

Data Responden	Elemen	Jumlah	
		Orang	%
Unit Kerja	SD	30	49
	SMP/SMA	31	51
Jenis kelamin	Laki-laki	18	30
	Perempuan	43	70
Masa Kerja	< 1 tahun	4	6
	2 – 5 tahun	15	25
	6 – 9 tahun	16	26
	>10 tahun	26	43
Rentang Usia	20 – 30 tahun	5	8
	31 – 40 tahun	29	48
	41 – 50 tahun	21	34
	>50 tahun	6	10
Kewarganegaraan	WNI	45	74
	WNA	16	26
Status Perkawinan	Menikah	14	23
	Belum menikah	47	77

Sumber: Hasil pengolahan data (2020)

Dari data Tabel 2, jumlah guru jenjang SD dan jenjang SMP/SMA yang berpartisipasi dalam penelitian ini hampir seimbang, yaitu 49% dan 51% dari seluruh responden. Hampir 70% responden memiliki masa kerja lebih dari enam tahun dan hanya empat orang (6%) yang baru bergabung pada tahun pelajaran 2019/2020 ini. Usia responden terbanyak berada pada rentang usia sangat produktif yaitu 31–40 tahun sejumlah 29 orang responden (48%). Terdapat 16 responden WNA (26%) dan responden WNI 45 orang (74%), diantaranya 47 orang (77%) telah menikah dan 14 orang (23%) belum menikah.

### ***Analisis Statistik Deskriptif***

Tabel 3 adalah hasil pengolahan data distribusi frekuensi data konstruk kinerja.

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Jawaban Konstruk Kinerja

Butir	Frekuensi Jawaban					MODUS
	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	
KN1	0	0	3	33	64	5
KN6	0	0	0	15	85	5
KN7	0	0	5	44	51	5
KN8	0	0	8	43	49	5
KN9	0	0	3	26	71	5
KN10	0	0	3	31	66	5
KN11	0	0	2	26	72	5
KN12	0	0	3	26	71	5
KN15	0	0	18	54	28	4
TOTAL	0,0	0,0	5,1	33,2	61,7	

Sumber: Hasil pengolahan data (2020)

Dari Tabel 3 disimpulkan bahwa 94,9% guru-guru Sekolah KARIOS GRACIA setuju dengan pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan konstruk kinerja.

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Jawaban Konstruk Persepsi Dukungan Organisasi

Butir	Frekuensi Jawaban					MODUS
	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	
PDO1	0	3	20	48	29	4
PDO3	0	3	13	51	33	4
PDO4	0	2	26	36	36	4
PDO5	0	0	7	29	64	5
PDO6	0	0	15	38	47	5
PDO7	0	0	0	36	64	5
PDO8	0	0	16	48	36	4
PDO9	0	0	5	43	52	5
PDO10	0	0	10	41	49	5
PDO11	0	2	23	37	38	4
PDO12	0	2	11	33	54	5
TOTAL	0,00	1,0	13,3	39,9	45,8	

Sumber: Hasil pengolahan data (2020)

Tabel 4 menunjukkan modus distribusi frekuensi jawaban responden terletak pada skala 4 dan skala 5. Terdapat 45,8% guru bersikap sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang mendeskripsikan PDO, 39,9% guru menyatakan setuju, 13,3% guru bersikap netral, dan hanya 1,0% responden menyatakan sikap tidak setuju.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa 85,7% guru Sekolah KARIOS GRACIA setuju dengan dukungan yang diberikan oleh pihak sekolah terhadap mereka.

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Jawaban Konstruk *Person-Organization Fit*

Butir	Frekuensi Jawaban					MODUS
	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	
PO Fit1	0	2	13	46	39	4
PO Fit2	0	0	8	39	53	5
PO Fit3	0	0	5	41	54	5
PO Fit4	0	2	8	48	43	4
PO Fit5	0	0	13	49	38	4
PO Fit6	0	0	13	51	36	4
PO Fit7	0	0	2	41	57	5
PO Fit8	0	0	16	54	30	4
PO Fit9	0	0	23	48	29	4
PO Fit10	0	0	10	57	33	4
PO Fit11	0	0	8	48	44	4
PO Fit13	0	0	12	31	57	5
TOTAL	0,0	0,3	10,9	46,0	42,8	

Sumber: Hasil pengolahan data (2020)

Tabel 5 menunjukkan modus distribusi frekuensi untuk konstruk PO Fit terletak pada skala 4 dan skala 5. Dapat disimpulkan bahwa untuk konstruk kesesuaian nilai, tujuan dan karakteristik antara guru dan Sekolah KARIOS GRACIA mendapatkan sikap sangat setuju dari 42,8% responden, sikap setuju dari 46,0% responden, yang bersikap netral 10,9%, dan 0,3% dari 61 responden penelitian ini menyatakan sikap tidak setuju.

Tabel 6. Distribusi Frekuensi Jawaban Konstruk OCB

Butir	Frekuensi Jawaban					MODUS
	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	
OCB1	0	0	8	56	36	4
OCB2	0	0	15	57	28	4
OCB3	0	0	0	48	52	5
OCB4	0	2	13	59	26	4
OCB8	0	0	10	44	46	5
OCB10	0	0	7	57	36	4
OCB13	0	0	5	52	43	4
OCB17	0	0	21	41	38	4
OCB22	0	0	33	39	28	4
TOTAL	0,00	0,2	12,4	50,4	37,0	

Sumber: Hasil pengolahan data (2020)

Dari Tabel 6 disimpulkan bahwa 37,0% dari guru Sekolah KARIOS GRACIA memberi respons sangat setuju, 50,4% memberikan respons setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan OCB, 12,4% responden bersikap netral, dan terdapat 0,2% responden yang bersikap tidak setuju. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa guru Sekolah KARIOS GRACIA memiliki OCB yang baik.

## Analisis Statistik Inferensial

### Hasil Pengujian Outer Model

Penilaian model pengukuran mencakup *average variance extracted* (AVE) dengan tujuan menguji validitas konvergen. Sedangkan penilaian *composite reliability* bertujuan menguji konsistensi internal atau reliabilitas per indikator.

Tabel 7. Hasil Pengukuran Validitas dan Reliabilitas

Konstruk / Variabel Laten	AVE	$\sqrt{AVE}$	Composite Reliability
Fit	0,571	0,755	0,941
KN	0,552	0,743	0,916
OCB	0,572	0,756	0,923
PDO	0,597	0,773	0,942

Sumber:Hasil pengolahan data (2020)

Data pada Tabel 7 memperlihatkan nilai AVE telah sesuai dengan *rule of thumb* yaitu  $AVE > 0,5$  yang berarti *item-item* pembentuk konstruk telah valid dan secara rata-rata konstruk telah menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya. Validitas diskriminan dengan *Fornell-Larcker Criterion*, diuji dengan mencari nilai  $\sqrt{AVE}$ , dan memperlihatkan bahwa nilai konstruk yang sama lebih tinggi apabila dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk. Tabel 7 juga memperlihatkan hasil penghitungan *composite reliability* telah  $> 0,70$ . Oleh sebab itu, instrumen penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel. Sedangkan validitas konvergen bisa diketahui dari nilai *outer loading* tiap indikator konstruk. Nilai 0,5– 0,6 untuk *outer loading* masih dianggap cukup bagi penelitian tahap awal cukup (Ghozali & Latan, 2015, p. 74).

### Hasil Pengujian Inner Model

Model *inner model* memperlihatkan relasi atau kekuatan estimasi antar konstruk (Ghozali & Latan, 2015, p. 78) yang diketahui dari perolehan nilai VIF (*variance inflation factor*), nilai *R-squares*, dan uji analisis jalur (*Path Coefficient*).

Tabel 8. Hasil Uji Multikolinearitas

Konstruk / Variabel Eksogen	Collinearity Statistics (VIF)	
	KN	OCB
Fit	2,759	1,935
OCB	2,455	
PDO	2,083	1,935

Tabel 9. Hasil Uji Kesesuaian Model

Konstruk / Variabel Dependen	R-square (R <sup>2</sup> )
KN	0,553
OCB	0,593

Sumber:Hasil pengolahan data (2020)

Tabel 9 menyajikan bahwa konstruk kinerja (KN) sebagai variabel laten dependen atau endogen dapat dijelaskan oleh konstruk PDO, PO Fit, dan konstruk OCB sebesar 55,3% dan sisanya 44,7% dijelaskan oleh konstruk lain yang belum diketahui. Konstruk OCB sebagai variabel endogen sekaligus eksogen dapat dipengaruhi sebesar 59,3% oleh



konstruk PDO dan PO Fit, dan sisanya sebesar 40,7% dijelaskan oleh konstruk lain yang belum diketahui.

### Pengujian hipotesis

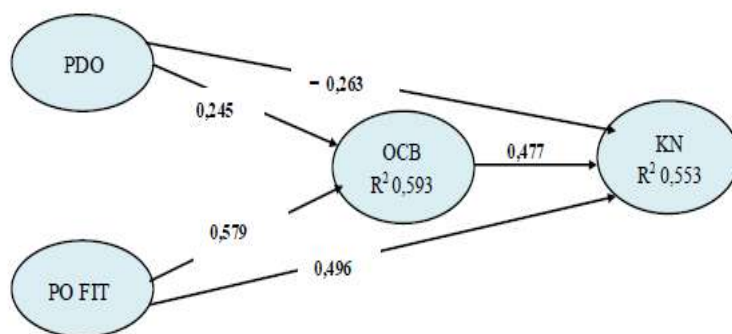
Pelaksanaan uji hipotesis didasarkan pada nilai koefisien jalur antar variabel laten yang diteliti. Tabel 10 memperlihatkan besaran koefisien jalur (*path coefficient*) variabel eksogen kepada endogen.

Tabel 10. *Path Coefficient*

Jalur	Koefisien Jalur
Persepsi Dukungan Organisasi (PDO) → Kinerja (KN)	-0,263
Persepsi Dukungan Organisasi (PDO) → OCB	0,245
Person-organization Fit (PO Fit) → Kinerja (KN)	0,496
Person-organization Fit (PO Fit) → OCB	0,579
OCB → Kinerja (KN)	0,477

Sumber: Hasil pengolahan data (2020)

Berdasarkan Tabel 10 dapat digambarkan model penelitian yang disertai dengan koefisien jalur sebagai berikut:



Sumber: Hasil pengolahan data (2020)

Gambar 1. Model hasil pengujian hipotesis

Dengan memperhatikan data pada Gambar 1 dan Tabel 10 terdapat satu jalur dari variabel endogen PDO menuju variabel eksogen KN yang memiliki nilai koefisien jalur negatif yaitu sebesar -0,263; sedangkan seluruh koefisien jalur lain bernilai positif.

Berdasarkan Gambar 1 konstruk OCB berfungsi pula sebagai variabel mediasi (*mediating or intervening variabel*) antara konstruk PDO dan Kinerja dan antara konstruk PO Fit dan Kinerja.

Tabel 11. *Indirect Effect*

Jalur Mediasi OCB	Koefisien Jalur
PO Fit → OCB → Kinerja	0,276
PDO → OCB → Kinerja	0,117

Sumber: Hasil pengolahan data (2020)

Koefisien jalur yang diperoleh sebagai *indirect effect* dari konstruk PDO menuju konstruk Kinerja yang dimediasi oleh OCB adalah sebesar 0,117 (0,245 x 0,477) yang menunjukkan bahwa PDO akan memberi pengaruh positif terhadap Kinerja melalui mediasi OCB. Sedangkan pengaruh PO Fit terhadap Kinerja dengan mediasi konstruk OCB memperlihatkan *indirect effect* yang positif sebesar 0,276 (0,579 x 0,477). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa PO Fit *secara langsung* memberi pengaruh positif yang lebih kuat terhadap Kinerja daripada melalui mediasi OCB.

Hasil uji hipotesis dengan analisis jalur ditampilkan pada Tabel 12.

Tabel 12. Hasil Uji Hipotesis dengan *Path Analysis*

Hipotesis	Jalur	Nilai Koefisien Jalur	Keputusan
PDO → KN	H <sub>a1</sub> : Terdapat pengaruh positif persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja	-0,263	Tidak didukung
PDO → OCB	H <sub>a2</sub> : Terdapat pengaruh positif persepsi dukungan organisasi terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	0,245	Didukung
Fit → KN	H <sub>a3</sub> : Terdapat pengaruh positif <i>person-organization fit</i> terhadap kinerja	0,496	Didukung
Fit → OCB	H <sub>a4</sub> : Terdapat pengaruh positif <i>person-organization fit</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	0,579	Didukung
OCB → KN	H <sub>a5</sub> : Terdapat pengaruh positif <i>organizational citizenship behavior</i> terhadap kinerja	0,477	Didukung

Sumber: Hasil pengolahan data (2020)

Berdasarkan nilai koefisien jalur dapat dikatakan bahwa *Ha1 tidak didukung*, berarti PDO tidak berpengaruh positif terhadap kinerja, sebab path coefficient yang diperoleh adalah -0,263. *Ha2 didukung* yang berarti PDO berpengaruh positif terhadap OCB sebesar 0,245. *Ha3 didukung* yang berarti *person-organization fit* berpengaruh positif terhadap kinerja sebesar 0,496. *Ha4 didukung* berarti *person-organization fit* berpengaruh positif terhadap OCB dengan nilai koefisien jalur 0,579. *Ha5 didukung* yang berarti OCB berpengaruh positif terhadap kinerja sebesar 0,477.

## PEMBAHASAN

Hasil pengolahan data memperlihatkan bahwa secara langsung PDO tidak berpengaruh positif terhadap kinerja. Penemuan ini bertentangan dengan hasil studi terdahulu oleh Nazir dan Islam (2017) dan Sudibjo, Bernarto, dan Yuliana (2018) yang menyimpulkan adanya pengaruh positif PDO terhadap kinerja. Namun, terdapat beberapa penelitian lain dimana PDO ternyata tidak memberi pengaruh positif terhadap kinerja. Studi yang dilakukan Cady *et al.* (2018) menunjukkan hubungan PDO dan kinerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan. Pengaruh PDO terhadap kinerja harus dimediasi oleh konstruk '*effort*' (usaha) agar memiliki pengaruh positif dan signifikan. Penelitian Kim, Eisenberger, & Baik (2017) juga menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh antara PDO dan kinerja *ketika* peran manajer SDM (Sumber Daya Manusia)

pada organisasi tersebut rendah, atau ketika tingkat kemakmuran suatu industri tergolong tinggi. Peranan *human performance work system* (HPWS), yang merupakan praktik-praktik sumber daya manusia yang dirancang oleh manajer SDM organisasi. HPWS dipandang oleh karyawan sebagai investasi dari perusahaan untuk pengembangan profesional, yang memberi kontribusi menguntungkan terhadap *social exchange* antara organisasi dan karyawan. HPWS juga merupakan suatu bentuk kepedulian organisasi dan penghargaan akan kontribusi mereka yang diberikan dalam bentuk evaluasi kinerja yang jelas dan program-program pelatihan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PDO berpengaruh positif terhadap OCB. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Gupta & Agarwal (2016) serta penelitian Osman *et al.* (2015). Dukungan yang diberikan oleh pihak sekolah mampu meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* guru sebesar 0,245. Guru merasakan bahwa sekolah telah memperlakukan guru dengan adil tanpa membedakan antara guru *expatriate* dengan guru lokal, memberikan penghargaan yang memadai, serta mengulurkan bantuan moril maupun materi pada saat diperlukan.

Berdasarkan hasil pengujian, *PO fit* berpengaruh positif terhadap yang mendukung hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Hamstra *et al.* (2019), Alfani & Hadini (2018), serta Demir, Demir & Nield (2015). Studi tersebut juga menyimpulkan bahwa *PO fit* memberi pengaruh yang positif terhadap Kinerja. Guru-guru di Sekolah KARIOS GRACIA merasakan adanya kesamaan dalam nilai-nilai yang dianut (*value congruence*) yaitu nilai kejujuran, tanggung jawab, dan rasa hormat satu dengan yang lain. Guru dan organisasi juga memiliki kesamaan dalam tujuan (*goal congruence*) yaitu menghasilkan murid yang bukan hanya cerdas secara akademik namun juga secara sosial emosional, memiliki iman Kristiani yang kuat, dan memiliki keterampilan untuk masa depan mereka. Guru juga memiliki kesamaan karakteristik dengan budaya sekolah (*culture-personality congruence*) yaitu organisasi yang memiliki sifat kekeluargaan, memberi perhatian dan keinginan berbagi pada sesama.

*PO fit* juga memberikan pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, sesuai dengan hasil studi Chen & Li (2018) serta Afsar & Badir (2016). Dalam hal ini, nyata terlihat adanya pengaruh positif *person-organization fit* terhadap OCB guru-guru Sekolah KARIOS GRACIA. Guru memiliki kesesuaian nilai seperti sikap kekeluargaan, keinginan untuk berbagi, dan menjunjung tinggi kejujuran, serta kesesuaian dalam tujuan yaitu mendidik murid-murid dengan sepenuh hati dan memberikan bekal keterampilan untuk masa depan mereka.

Hasil uji hipotesis juga menyimpulkan bahwa OCB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, sesuai dengan penelitian-penelitian terdahulu (Kissi *et al.*, 2019; Chiaburu *et al.*, 2017; dan Basu *et al.*, 2017) yang semuanya menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh OCB. OCB guru-guru KARIOS GRACIA yang ditunjukkan oleh sikap saling membantu, menerima penugasan yang diberikan oleh pihak sekolah, mendukung satu sama lain dengan berbagi ilmu, mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman sehingga sekitar 26% responden memiliki masa kerja antara 6–9 tahun, bahkan 43% responden telah berkarya lebih dari 10 tahun.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa PDO secara langsung tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru Sekolah KARIOS GRACIA, namun PDO memberi pengaruh yang positif terhadap OCB. Sedangkan, *PO fit* secara langsung memberi pengaruh positif terhadap kinerja dan OCB guru, sehingga semakin tinggi tingkat kecocokan nilai, tujuan, dan karakteristik kepribadian guru terhadap sekolah, akan memberikan dampak positif terhadap OCB dan kinerja mereka. Penelitian juga menyimpulkan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja yang berarti perbaikan sikap *extra-role* atau OCB akan meningkatkan kinerja guru Sekolah KARIOS GRACIA. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PDO akan memberi pengaruh positif terhadap kinerja guru melalui OCB sebagai variabel mediasi, namun *PO fit* secara langsung memberi pengaruh lebih kuat terhadap kinerja daripada melalui mediasi OCB.

### Saran

Penelitian selanjutnya dapat dikembangkan dengan membandingkan kinerja guru *expatriate* dengan guru lokal, maupun dengan menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menambahkan indikator dan deskriptor yang lebih lengkap sehingga dapat menghasilkan temuan yang lebih mendalam terhadap keempat variabel yang diteliti saat ini. Dapat juga memperluas penelitian dengan mengambil sampel dari institusi pendidikan lain yang berstatus SPK agar hasil yang diperoleh lebih stabil untuk dapat digeneralisasi pada sekolah berstatus SPK. Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk menambahkan alat analisis lain agar dapat dilakukan uji kelayakan model.

## REFERENSI

- Afsar, B., Badir, Y. F. (2016). Person-organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behaviour: The role of job embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 15, p. 252-278. <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2016.1147936>.
- Alfani, M., Hadini, M. (2018). Pengaruh Person Job fialfant dan Person Organization Fit terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan Universitas Islam Kalimantan Muhammad Alrsyad Al Banjari Banjarmasin. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 2, p. 73-85. <https://doi.org/10.35130/jrimk.v2i2.19>.
- Bangun, O. V., Supartha, I. W. G., & Subudi M. (2017). Pengaruh Person-Job Fit dan Person-Organization Fit terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, Vol. 6, No. 5, p. 2071–2102. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/29794/18688>.
- Basu, E., Pradhan, R. K., & Tewari, H. R. (2017). Impact of organizational citizenship behaviour on job performance in Indian healthcare industries. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 66, No. 6, p. 780-798. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0048>.

- Cady, S. H., Brodke, M., Kim, J. H., & Shoup, Z. D. (2018). Volunteer motivation: A field study examining why some do more, while others do less. *Community Psychology*, Vol. 46, p. 281-292. <https://doi.org/10.1002/jcop.21939>.
- Chen, H., Li, W. (2018). Understanding commitment and apathy in is security extra-role behavior from a person-organization fit perspective. *Behaviour & Information Technology*. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2018.1539520>.
- Chiaburu, D.S., Oh, I. S., Wang, J., Stoverink, A. D. (2017). A bigger piece of pie: the relative importance of affiliative and change-oriented citizenship and task performance in predicting overall job performance. *Human Resources Management Review*, Vol. 27, p. 97-107. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.006>.
- Claudia, M. (2018). The influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment toward Organizational Citizenship Behavior (A Study of the Permanent Lecturers at Univesity of Lambung Mangkurat, Banjarmasin). *Journal of Indonesian Economy and Business*, Vol. 33, p. 23-45. <https://pdfs.semanticscholar.org/6041/bc3336f17e452d06112bc91879d9fcad5e10.pdf?ga=2.229485788.1786410207.1582820135-142709396.1582215445>.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. *Journal of Business Psychology*, Vol. 29, p. 269-280. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y>.
- Demir, M., Demir, S., S., & Nield, K. (2015). The relationship between person-organization fit, organizational identification and work outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, Vo. 16, p. 369-386. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.785975>.
- Ghozali, I., Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SMARTPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*, edisi 2, Badan Penerbit - Undip.
- Gupta, V., Agarwal, U. A. (2016). The Relationship between Perceived Organizational Support, Affective Commitment, Psychological Contract Breach, Organizational Citizenship Behaviro, and Work Engagement. *Journal of Advanced Nursing*. <https://doi.org/10.1111/jan.13043>.
- Hamstra, M. R. W., Vianen, A. E. M., & Koen, J. (2019). Does employee perceived person-organization fit promote performance? The mediating role of supervisor perceived person-organization fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 28, p. 594-601. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1485734>.
- Johns, G., Saks, A. M. (2016). *Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work*, Tenth Edition. Toronto: Pearson.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2017). Perceived Organizational Support and Organizational Performance: HR, CEO, and Industry Influences. *Academy of Management*, Vol. 1.
- Kissi, E., Asare, O. A., Agyekum, K., & Agyemang, D. Y. (2019). Ascertainning the interaction effects among organisational citizenship behaviour, work overload and employees' performance in the Ghanaian construction industry. *International Journal of Productivity and Performance*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2018-0262>.

- Lim, S., Lee, K. H., & Bae, K. H. (2019). Distinguishing Motivational Traits between Person-Organization Fit and Person-Job Fit: Testing the Moderating Effects of Extrinsic Rewards in Enhancing Public Employee Job Satisfaction. *International Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1575665>.
- Nazir, O., Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. 6, p. 98–114. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>.
- Osman, A., Sohel R. S. M., Haji-Othman, Y. & Solaiman, M. (2015). The Influence of Job Satisfaction, Job Motivation & Perceived Organizational Support towards Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Perspective of American-Based Organization in Kulim, Malaysia. *Asian Social Science*, Vol.11. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n21p>.
- Redelinguys, K., Rothmann, S., & Botha, E. (2019). Workplace flourishing: Measurement, antecedents and outcomes. *SA Journal of Industrial Psychology*. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i01549>.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*, 16<sup>th</sup>ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Sawalha, N., Kathawala, Y., & Magableh, I. (2017). Educator organizational citizenship behaviour and job satisfaction moderation in the GCC expatriate-dominated market. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2017-1247>.
- Somech, A., Ohayon, B. (2019). The trickle-down effect of OCB in schools: the link between leader OCB and team OCB. *Journal of Educational Administration*. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2019-0056>.
- Sudibjo N., Bernarto, I., & Yuliana, Y. (2018). The role of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Work Engagement in Post Graduate Lecturers Performance. *Conference Proceedings Jakarta Indonesia, ICABE*, p.102–109. [https://www.researchgate.net/publication/331354334\\_ICABE\\_2018\\_CONF\\_PROCEEDINGS](https://www.researchgate.net/publication/331354334_ICABE_2018_CONF_PROCEEDINGS)
- Tremblay, M., Hill, K., & Aube, C. (2016). A time-lagged investigation of the mediating role of person-organization fit in the relationship between leader-member exchange and employee affective organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2016.1203306>.