

## Pengaruh Kepemimpinan Instruksional, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Guru SMA Negeri di Kota Palangka Raya

Sermantho Sermantho, Aslamiah Aslamiah, Noorhapizah Noorhapizah

Universitas Lambung Mangkurat

Jl. Brigjen H. Hasan Basri, Kayu Tangi, Banjarmasin.

Correspondence: [sermantho14@gmail.com](mailto:sermantho14@gmail.com)

**Abstract:** This study aims to describe and analyze the influence of instructional leadership, organizational climate, and job satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of public high school teachers in Palangka Raya City. The research method uses a quantitative approach with a sample of 177 teachers determined through proportional random sampling. Data were collected through questionnaires and analyzed using descriptive statistics, classical assumption tests, hypothesis testing using path analysis with multiple regression methods and Sobel tests. The results of the descriptive analysis show that instructional leadership, organizational climate, job satisfaction, and OCB are in the high category. The results of the analysis of the regression coefficient value of the instructional leadership variable on OCB are 0.454, the organizational climate variable on OCB is 0.167, the job satisfaction variable on OCB is 0.190, the instructional leadership variable on job satisfaction is 0.265, the organizational climate variable on job satisfaction is 0.415, the instructional leadership variable on OCB through job satisfaction is 0.029, and the organizational climate variable on OCB through job satisfaction is 0.038. The conclusion of this study is that instructional leadership, organizational climate, job satisfaction, and teacher OCB are in the high category. There is a direct influence between instructional leadership, organizational climate, and job satisfaction on OCB of public high school teachers in Palangka Raya City. There is an indirect influence between instructional leadership and organizational climate on OCB through job satisfaction of public high school teachers in Palangka Raya City.

**Keywords:** Instructional Leadership, Organizational Climate, and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB).

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan instruksional, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru SMA Negeri di Kota Palangka Raya. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 177 guru yang ditentukan melalui *proportional random sampling*. Data dikumpulkan melalui angket dan dianalisis dengan statistik deskriptif, uji asumsi klasik, pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur dengan metode regresi berganda dan uji Sobel. Hasil analisis deskriptif menunjukkan kepemimpinan instruksional, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan OCB berada pada kategori tinggi. Hasil analisis nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan instruksional terhadap OCB sebesar 0,454, variabel iklim organisasi terhadap OCB sebesar 0,167, variabel kepuasan kerja terhadap OCB sebesar 0,190, variabel kepemimpinan instruksional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,265, variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,415, variabel kepemimpinan instruksional terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebesar 0,029, dan variabel iklim organisasi terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebesar 0,038. Kesimpulan penelitian ini adalah kepemimpinan instruksional, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan *OCB* guru berada pada kategori tinggi. Terdapat pengaruh langsung antara kepemimpinan instruksional, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap *OCB* guru SMA Negeri di Kota Palangka Raya. Terdapat pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan instruksional dan iklim organisasi terhadap *OCB* melalui kepuasan kerja guru SMA Negeri di Kota Palangka Raya.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Instruksional, Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Era globalisasi yang kompetitif, kualitas pendidikan menjadi fondasi utama dalam membangun daya saing suatu bangsa. Pendidikan yang unggul tidak hanya ditentukan oleh kurikulum dan fasilitas, tetapi juga oleh aktor utama dalam proses pembelajaran, yaitu guru. Peran guru telah bergeser dari sekadar penyampai materi menjadi fasilitator dan motivator dalam menciptakan lingkungan belajar yang inspiratif, sebagaimana ditunjukkan oleh dinamika perilaku prososial guru dalam penelitian (Lavy & Bocker, 2019) serta kontribusinya pada peningkatan kreativitas dan efektivitas pembelajaran menurut (Yaakobi & Weisberg, 2020). Guru memiliki tanggung jawab strategis dalam membentuk karakter dan kompetensi peserta didik agar mampu bersaing di tingkat global. Oleh karena itu, penguatan kapasitas dan kinerja guru menjadi kebutuhan mendesak dalam reformasi pendidikan. Sekolah sebagai institusi formal berperan membina guru agar mampu melaksanakan tugas secara profesional, tangguh, dan berorientasi pada mutu, sejalan dengan temuan (Poloni et al., 2025) dan (Demir-Yıldız, 2023) yang menegaskan pentingnya dukungan organisasi dalam membangun kinerja dan kepuasan kerja guru. Hal ini menempatkan manajemen sumber daya manusia di sekolah sebagai salah satu faktor krusial dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Kinerja guru tidak hanya diukur dari pelaksanaan tugas formal, tetapi juga dari kontribusi sukarela yang melebihi deskripsi pekerjaan. Perilaku tersebut dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, yaitu perilaku prososial yang tidak diwajibkan secara formal, tetapi berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Lingkup persekolahan OCB mencakup tindakan seperti membantu rekan kerja, mengambil inisiatif, menunjukkan loyalitas, serta peduli terhadap kemajuan lembaga. Berbagai penelitian internasional memperkuat pentingnya OCB guru; misalnya, (Muntean et al., 2022) menyoroti sisi terang dan gelap OCB dalam praktik pengajaran, sedangkan (Neves, 2024) mengembangkan dan memvalidasi instrumen pengukuran OCB yang relevan untuk konteks pendidikan. Temuan lainnya menunjukkan bahwa OCB berperan dalam membangun komitmen dan efektivitas organisasi pendidikan (Nguyen, 2022); (Yang et al., 2023). Dengan demikian, peningkatan OCB guru merupakan indikator penting dalam membangun budaya organisasi yang kuat di sekolah.

eskipun nilai OCB sangat esensial, tidak semua guru menunjukkan antusiasme dalam melaksanakan perilaku tersebut. Hasil observasi awal pada beberapa SMA Negeri di Kota Palangka Raya menunjukkan adanya kecenderungan rendahnya partisipasi guru dalam kegiatan nonformal. Beberapa guru tampak enggan menerima tugas tambahan, kurang aktif dalam forum kolektif, dan menunjukkan kedisiplinan yang menurun. Hal ini selaras dengan temuan (Shaya et al., 2024) yang mengungkap bahwa beban kerja tidak sah (*illegitimate tasks*) dan kondisi emosional negatif dapat menurunkan kecenderungan guru untuk menunjukkan OCB. Fenomena tersebut menimbulkan kekhawatiran terhadap efektivitas lingkungan belajar dan kualitas layanan pendidikan. Indikasi tersebut menunjukkan adanya faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi rendahnya semangat OCB di kalangan guru, termasuk kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, dan iklim organisasi yang belum mendukung sebagaimana telah disoroti dalam kajian global.

Salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap pembentukan OCB guru adalah kepemimpinan instruksional. Kepemimpinan ini menekankan pada pengawasan, pemberdayaan, dan dukungan langsung terhadap proses pembelajaran. Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan instruksional mampu menjadi role model dalam meningkatkan komitmen dan etos kerja guru. Berbagai penelitian menunjukkan pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap pembentukan OCB, seperti ditunjukkan oleh (Fang & Yu, 2023) terkait kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan perilaku kewargaan organisasi guru, serta (Phetsombat et al., 2023) yang menemukan bahwa kepemimpinan etis juga meningkatkan kecenderungan guru untuk berkontribusi lebih. Temuan (Hsieh et al., 2022) turut menegaskan bahwa dukungan organisasi dari pimpinan sekolah memperkuat keterlibatan dan OCB guru. Oleh sebab itu, karakteristik kepemimpinan instruksional layak dikaji lebih dalam sebagai determinan penting dalam penguatan perilaku OCB.

Selain kepemimpinan, iklim organisasi sekolah juga memiliki dampak yang signifikan terhadap perilaku kerja guru. Iklim organisasi mencerminkan persepsi kolektif terhadap lingkungan kerja, termasuk aspek komunikasi, keadilan, dan dukungan antaranggota. Penelitian (Sun et al., 2024) menunjukkan bahwa iklim organisasi yang positif berpengaruh kuat terhadap peningkatan OCB, dimediasi oleh efikasi mengajar dan diperkuat oleh karakter optimis guru. Begitu pula (Choong & Ng, 2024) menegaskan bahwa kepercayaan antar rekan dan efikasi kolektif berperan dalam mendorong perilaku kewargaan organisasi di sekolah. Dengan demikian, pengembangan iklim organisasi yang kondusif menjadi strategi penting dalam membina perilaku OCB. Iklim kerja tidak berdiri sendiri, tetapi berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja guru.

Kepuasan kerja merupakan faktor psikologis yang berperan dalam membentuk perilaku dan sikap profesional guru di lingkungan sekolah. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa guru yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih loyal, inovatif, dan sukarela berkontribusi (Demir-Yıldız, 2023); (Poloni et al., 2025). Kepuasan ini dapat bersumber dari aspek intrinsik seperti makna pekerjaan maupun aspek ekstrinsik seperti penghargaan dan kondisi kerja. Ketika guru merasa dihargai dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mereka akan lebih terdorong untuk menunjukkan OCB. Dalam interaksinya, kepemimpinan yang mendukung, iklim kerja yang positif, dan kepuasan kerja yang tinggi saling memperkuat dalam mendorong perilaku prososial di lingkungan sekolah. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman komprehensif tentang hubungan antara ketiga faktor tersebut dalam membentuk OCB, sebagaimana telah ditekankan pula oleh Hsieh et al. (2022) dan Sun et al. (2024). Penelitian ini mengarah pada pemetaan pengaruh kepemimpinan instruksional, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap OCB guru di Kota Palangka Raya.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif berlandaskan filsafat positivisme yang meneliti populasi atau sampel tertentu melalui teknik pengambilan sampel acak. Peneliti mengumpulkan data menggunakan instrumen penelitian dan menganalisisnya secara statistik dengan tujuan menguji hipotesis. Populasi penelitian mencakup seluruh

guru pada lima SMA Negeri di Kota Palangka Raya dengan jumlah 316 orang. Pemilihan kelima sekolah dilakukan dari total sepuluh SMA Negeri yang ada di Kota Palangka Raya menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik tersebut didasarkan pada pertimbangan keterwakilan wilayah geografis, proporsi jumlah guru, dan karakteristik sekolah yang dianggap mewakili kondisi SMA Negeri di Kota Palangka Raya secara keseluruhan. Pemilihan sebagian sekolah mempertimbangkan keterbatasan waktu, tenaga, dan sumber daya penelitian tanpa mengurangi validitas data karena sekolah terpilih telah memenuhi kriteria keterwakilan. Penentuan sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan metode *proportional random sampling* sehingga diperoleh 177 responden. Pengumpulan data menggunakan angket, sedangkan analisis data mencakup statistik deskriptif, uji asumsi klasik, serta pengujian hipotesis melalui analisis jalur dengan metode regresi berganda dan uji Sobel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### HASIL

#### Struktural I (Kepemimpinan Instruksional, Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*).

Berikut ini ditampilkan hasil analisis regresi linier berganda kepemimpinan instruksional, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap *OCB* Guru SMA Negeri di Kota Palangka Raya:

**Tabel 1.** Analisis Regresi X1, X2, dan Z terhadap Y

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.675 <sup>a</sup>	.455	.446	8.140s

**a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Instruksional (X1), Iklim Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (Z)**

**b. Dependent Variable: *OCB* (Y)**

Sumber: olah data peneliti, 2025

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Beta	Toleranc e
1	(Constant)	50.808	5.525		9.197	.000		
	Kepemimpinan Instruksional (X1)	.261	.038	.454	6.862	.000	0.718	1.392
	Iklim Organisasi (X2)	.080	.034	.167	2.385	.018	0.646	1.548
	Kepuasan Kerja (Z)	.120	.044	.190	2.739	.007	0.654	1.528

**a. Dependent Variable: *OCB* (Y)**

Sumber: olah data peneliti, 2025

#### Struktural II (Pengaruh Kepemimpinan Instruksional, dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja)

Berikut ini ditampilkan hasil analisis regresi linier berganda kepemimpinan instruksional, dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru:

**Tabel 2.** Analisis Regresi X1, dan X2 terhadap Z

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.588 <sup>a</sup>	.346	.338	14.06992

**c. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Instruksional (X1), Iklim Organisasi (X2)**  
**d. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Z)**

Sumber: olah data peneliti, 2025

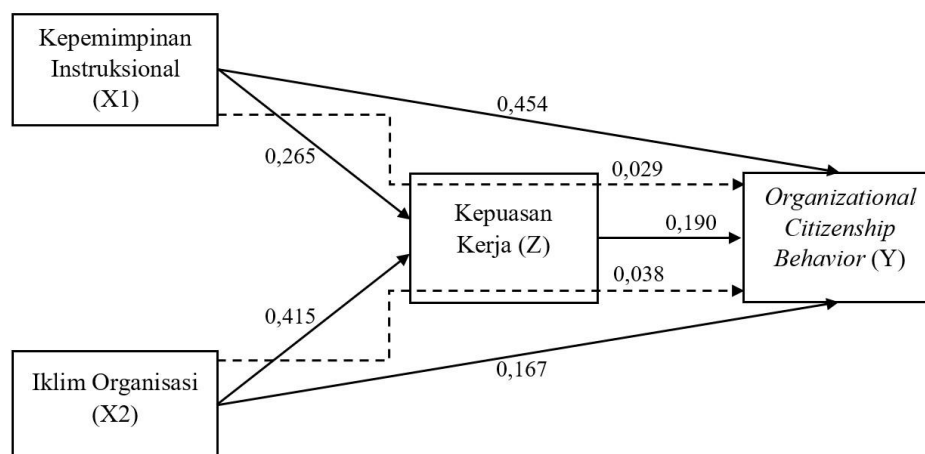
Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Beta	Tolerance
		1	(Constant)	45.641	8.901		5.128	.000
	Kepemimpinan Instruksional (X1)	.240	.063	.265	3.808	.000	0.778	1.285
	Iklim Organisasi (X2)	.316	.053	.415	5.971	.000	0.778	1.285

**b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Z)**

Sumber: olah data peneliti, 2025

Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan instruksional (X1) terhadap OCB (Y) melalui variabel kepuasan kerja (Z) merupakan hasil perkalian nilai koefisien beta antara variabel kepemimpinan instruksional (X1) terhadap variabel kepuasan kerja (Z) dan nilai koefisien beta antara variabel kepuasan kerja (Z) terhadap variabel OCB (Y), yaitu:  $0,240 \times 0,120 = 0,029$ , dan nilai *Sobel Test Statistic* sebesar 2,165. Nilai tersebut lebih besar dari nilai z-tabel 1,96. Pengaruh tidak langsung variabel iklim organisasi (X2) terhadap OCB (Y) melalui kepuasan kerja (Z) merupakan hasil perkalian nilai koefisien beta antara variabel iklim organisasi (X2) terhadap variabel kepuasan kerja (Z) dan nilai koefisien beta antara variabel kepuasan kerja (Z) terhadap variabel OCB (Y), yaitu:  $0,316 \times 0,120 = 0,038$ , dan nilai *Sobel Test Statistic* sebesar 2,446. Nilai tersebut lebih besar dari nilai z-tabel 1,96.

Model struktural I dan model struktural II menjadi dasar dalam penyusunan model analisis jalur yang menggambarkan pengaruh kepemimpinan instruksional, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru sebagaimana ditampilkan pada gambar berikut:



**Gambar 1. Model Analisis Jalur Kepemimpinan Instruksional, Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap *OCB* Guru**

Sumber: olah data peneliti, 2025

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru

Pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,454 dan signifikansi 0,000. Temuan ini memperkuat argumen bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional memainkan peran strategis dalam membentuk perilaku ekstra peran guru (Arar et al., 2023); (Hallinger & Poncharoen, 2021). Menurut (Robbins & Judge, 2018) OCB mencakup perilaku di luar deskripsi formal pekerjaan yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Kepemimpinan instruksional yang mencakup arahan pembelajaran, supervisi akademik, dan penciptaan iklim kondusif mampu menstimulasi guru untuk lebih terlibat secara sukarela (Leithwood et al., 2020). Tindakan kepala sekolah tidak hanya bersifat administratif, melainkan transformatif dan membangun semangat kolegalitas. Guru yang merasakan dukungan pemimpin akan cenderung menunjukkan inisiatif tinggi, loyalitas, serta kepedulian terhadap keberhasilan sekolah (J. Liu et al., 2020).

Dimensi OCB seperti altruism, conscientiousness, civic virtue, courtesy, dan sportsmanship muncul lebih kuat dalam lingkungan kerja yang dipengaruhi oleh kepemimpinan instruksional. Kepala sekolah yang mampu menjelaskan tujuan pembelajaran, memberikan penguatan terhadap kinerja, dan menyusun kebijakan pedagogik yang jelas akan menumbuhkan kepercayaan diri guru. Teori motivasi tujuan (Latham et al., 2016) menyatakan bahwa kejelasan dan komitmen terhadap tujuan akan meningkatkan motivasi dan perilaku positif. Dalam hal ini, guru yang mendapatkan tujuan kerja yang jelas dan dukungan personal dari kepala sekolah akan lebih terdorong melakukan tindakan ekstra peran (Zheng et al., 2022). Mereka juga lebih siap terlibat dalam kegiatan sekolah yang bersifat sukarela dan mendukung pencapaian tujuan bersama. Kepemimpinan instruksional memegang peranan penting dalam memfasilitasi interaksi sosial dan iklim positif antarguru (Boyce & Bowers, 2019).

Bukti empiris dari (Alvoid & Black, 2020) menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan instruksional yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja guru dan mendorong partisipasi di luar tugas formal. Hal

ini diperkuat oleh temuan (Ybnu et al., 2023) yang menyatakan bahwa kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan instruksional secara konsisten menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif. Teori kepemimpinan situasional (Hersey et al., 2012) menjelaskan bahwa efektivitas pemimpin bergantung pada kemampuan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi staf. Pemimpin instruksional perlu peka terhadap kebutuhan guru dan menyesuaikan pendekatan pembinaan untuk mengoptimalkan kinerja. Oleh karena itu, OCB bukanlah perilaku yang terjadi secara spontan, melainkan hasil dari proses dukungan struktural dan motivasional dari pemimpin. Hubungan positif ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari pembangunan budaya organisasi (Gumus & Bellibas, 2020).

Kepemimpinan instruksional membangun suasana kerja yang menyatu dengan nilai-nilai profesionalisme dan dedikasi. Dengan menekankan supervisi akademik dan pembinaan berkelanjutan, kepala sekolah menciptakan ekspektasi tinggi terhadap keterlibatan guru (Wahyu & Liu, 2019). Dalam teori Transformational Leadership oleh (Owusu-Agyeman, 2021) pemimpin yang menginspirasi, memberikan tantangan intelektual, dan mempertimbangkan individu mampu meningkatkan perilaku proaktif bawahan. Guru yang berada di bawah kepemimpinan transformasional cenderung menunjukkan kepedulian terhadap rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, serta terlibat dalam pemecahan masalah sekolah (Afsar & Umrani, 2020). Ini konsisten dengan ciri-ciri OCB yang mengedepankan kontribusi sukarela demi kepentingan organisasi. Kepemimpinan instruksional, dalam kerangka ini, berfungsi sebagai bentuk transformasional yang terfokus pada pembelajaran (Park & Jeon, 2024).

Penguatan OCB melalui kepemimpinan instruksional juga sejalan dengan pendekatan teori dua faktor Herzberg. Faktor motivator seperti penghargaan, pencapaian, dan tanggung jawab sangat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan perilaku positif guru. Ketika guru merasa dihargai atas kontribusinya dalam proses pembelajaran, mereka lebih terdorong untuk bertindak secara altruistik (Lavy & Bocker, 2019). Hal ini menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis melalui kepemimpinan instruksional dapat menghasilkan efek motivasional yang signifikan. Kepemimpinan yang menekankan pemberdayaan dan keterlibatan emosional guru memiliki dampak positif terhadap partisipasi aktif guru dalam berbagai aktivitas sekolah (Al-Mahdy et al., 2023). OCB menjadi indikator penting dari keberhasilan iklim kerja yang dibentuk oleh kepemimpinan instruksional.

Peran kepala sekolah tidak hanya sebagai pengelola administratif, melainkan juga sebagai katalisator budaya kerja kolaboratif. Dalam teori budaya organisasi pemimpin memiliki peran utama dalam menanamkan nilai-nilai dan praktik budaya yang mendukung keberlanjutan organisasi. Kepala sekolah melalui kepemimpinan instruksional dapat membentuk norma kerja yang menghargai partisipasi sukarela, kolaborasi, dan solidaritas. Budaya seperti ini akan memperkuat praktik OCB yang konsisten dan mengakar dalam keseharian kerja guru (Al-Safran & Brown, 2022). Oleh karena itu, strategi kepemimpinan instruksional harus diarahkan pada pembangunan struktur nilai dan budaya kerja yang sehat. Ini menjamin keberlanjutan praktik OCB sebagai bagian integral dari sistem sekolah.

Secara keseluruhan, temuan ini memperkuat urgensi penguatan kapasitas kepemimpinan instruksional dalam meningkatkan kinerja kolektif sekolah. Intervensi pelatihan dan pengembangan kepala

sekolah harus difokuskan pada aspek pembinaan instruksional dan penguatan kompetensi manajerial yang berbasis nilai. Dukungan sistemik terhadap kepala sekolah, baik dari pemerintah daerah maupun pusat, perlu diarahkan pada penciptaan iklim pembelajaran yang mendukung OCB guru. Implementasi kebijakan berbasis bukti dapat mendorong praktik kepemimpinan instruksional yang inklusif dan memberdayakan. Sebagai hasilnya, guru akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal (Qadach & Schechter, 2020). Pada akhirnya, kepemimpinan instruksional bukan hanya instrumen manajerial, tetapi juga kekuatan moral dan budaya yang menggerakkan perubahan positif dalam organisasi pendidikan.

### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru**

Penelitian ini mengungkap bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru dengan nilai koefisien jalur 0,167 dan signifikansi 0,018. Iklim organisasi yang sehat ditandai dengan komunikasi terbuka, penghargaan terhadap kinerja, dan dukungan antar individu (Demir, 2019); (Moolman, 2017). Ketika guru merasa didengarkan, dihargai, dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mereka cenderung menunjukkan perilaku proaktif di luar tugas formal (J. M. Aldridge, 2021). Menurut teori sistem terbuka (Katz, 2019) organisasi dengan iklim yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan anggota mampu menghasilkan perilaku organisasi yang konstruktif. OCB guru berkembang sesuai dengan iklim kerja yang mendorong partisipasi dan kolaborasi (Richter & Tippelt, 2020). Guru yang berada dalam iklim positif lebih termotivasi untuk mendukung keberhasilan kolega dan institusi secara keseluruhan (Hassan, 2019).

Dimensi OCB seperti *courtesy* (kesantunan) dan *civic virtue* (kepedulian organisasi) meningkat secara signifikan dalam iklim kerja yang suportif. Lingkungan kerja yang menjunjung transparansi, keadilan, dan penghargaan atas kontribusi individu menciptakan rasa aman psikologis (Lambert, 2022). Teori Psychological Safety (Edmondson, 1999) menyatakan bahwa rasa aman di tempat kerja memperkuat keterlibatan dan partisipasi aktif. Guru yang merasa aman secara psikologis tidak ragu menyampaikan ide, membantu kolega, atau mengambil inisiatif dalam kegiatan sekolah (Huo, 2022); (López, 2023). Oleh karena itu, iklim organisasi tidak hanya berfungsi sebagai latar belakang, tetapi sebagai katalisator perilaku OCB. Kualitas interaksi antar anggota organisasi menjadi indikator penting dalam membangun fondasi perilaku ekstra peran (Arens & Morin, 2019).

Penelitian (Chen, 2023) menegaskan bahwa iklim organisasi yang suportif dapat meningkatkan kepatuhan dan menurunkan perilaku menyimpang di bidang pendidikan. Dukungan sosial di tempat kerja menjadi kunci terbentuknya loyalitas dan dedikasi pegawai, termasuk guru. Dalam perspektif teori keadilan organisasi (*Organizational Justice Theory*), persepsi atas keadilan prosedural dan distributif memainkan peran penting dalam menentukan respons afektif dan perilaku anggota organisasi (Rasheed, 2021). Oleh karena itu, menciptakan sistem yang adil menjadi kunci keberhasilan iklim organisasi dalam membentuk OCB.

Kondisi empiris juga diperkuat oleh berbagai studi nasional, seperti (Budianto & Tantra, 2017) yang menunjukkan bahwa iklim organisasi yang kondusif meningkatkan perilaku kerja sama dan partisipasi aktif. Guru-guru yang berada dalam lingkungan yang komunikatif dan apresiatif lebih mudah membentuk jejaring kolaboratif dengan rekan sejawat. (Jaedun et al., 2024) menambahkan bahwa iklim organisasi yang positif secara signifikan mengurangi konflik interpersonal dan memperkuat kohesi tim kerja. Dalam kerangka teori iklim afektif (affective climate), emosi kolektif yang positif di tempat kerja memperkuat keterikatan emosional dan keinginan untuk berkontribusi secara sukarela (Kim, 2021); (Duru, 2021). Ini mempertegas bahwa iklim emosional di sekolah memainkan peran kunci dalam membentuk pola kerja prososial guru.

Penelitian Karyadi (2022) tentang guru MTsN juga mendukung bahwa lingkungan kerja yang mendukung berpengaruh langsung terhadap peningkatan OCB. Dalam praktiknya, kepala sekolah perlu memperhatikan dinamika relasi sosial di sekolah dan mengelola konflik secara konstruktif. Aspek saling percaya, loyalitas tim, dan komitmen terhadap tujuan bersama menjadi penggerak utama OCB. Berdasarkan teori budaya organisasi dimensi keterlibatan dan konsistensi organisasi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku adaptif anggota. Oleh karena itu, upaya peningkatan OCB harus menasar pada transformasi budaya sekolah melalui penguatan iklim organisasi (Abdullah, 2020).

Penemuan nilai Beta 0,167 di Kota Palangka Raya menjadi bukti nyata bahwa iklim organisasi yang sehat mampu memfasilitasi perilaku ekstra peran guru. Iklim organisasi yang mendukung kebutuhan psikososial guru berkontribusi langsung terhadap peningkatan mutu pembelajaran. Guru yang merasa dihargai dan diberdayakan menunjukkan komitmen tinggi terhadap misi institusi. Ketika iklim organisasi mendukung elemen-elemen ini, maka OCB tumbuh sebagai bentuk ekspresi kepuasan dan keterikatan guru terhadap sekolah (Jiang & Ling, 2023); (Wang, 2024). Ini menjelaskan bagaimana aspek struktural dan sosial dari organisasi dapat menggerakkan perilaku positif guru secara berkelanjutan.

Peran kepala sekolah dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif tidak bisa diabaikan. Mereka bertindak sebagai arsitek nilai-nilai dan kebijakan sekolah yang berdampak pada persepsi guru terhadap lingkungan kerja. Pemimpin yang terbuka, adil, dan mendukung tumbuh kembang guru akan menciptakan atmosfer kolaboratif yang memperkuat OCB. Implementasi program peningkatan budaya sekolah perlu melibatkan guru secara aktif dalam proses pengambilan keputusan dan refleksi kebijakan. Dalam jangka panjang, iklim organisasi yang sehat bukan hanya meningkatkan OCB tetapi juga memperkuat daya saing dan reputasi sekolah. Oleh karena itu, intervensi kebijakan pada tingkat sekolah dan dinas pendidikan perlu diarahkan untuk menciptakan sistem organisasi pendidikan yang lebih inklusif dan memberdayakan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru**

Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku OCB dengan nilai koefisien 0,190 dan signifikansi 0,007. Ini berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin besar kecenderungan guru untuk menunjukkan perilaku sukarela yang melebihi

tuntutan tugas formal(Skaalvik, 2020); (Rusu, 2021). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan senang, nyaman, dan bangga terhadap pekerjaan yang dijalani. Menurut teori kepuasan kerja dari Locke (1976), kepuasan timbul ketika ada kesesuaian antara harapan individu dan kenyataan kerja. Guru yang puas cenderung memiliki afeksi positif terhadap organisasi, sehingga rela memberikan kontribusi tambahan tanpa imbalan langsung(Kuvaas, 2020). Perilaku seperti membantu rekan kerja, menghadiri kegiatan sekolah di luar jam dinas, dan menjaga suasana kerja yang kondusif menjadi wujud konkret OCB(Khaleghkhah, 2021).

Dimensi OCB yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja antara lain altruism, courtesy, dan conscientiousness. Guru yang puas akan lebih bersedia membantu kolega dalam menyelesaikan tugas atau menggantikan sementara dalam keadaan darurat. Mereka juga menunjukkan sikap sopan santun dalam berinteraksi dan memiliki rasa tanggung jawab tinggi terhadap pekerjaannya. Menurut teori afeksi-perilaku (*affective events theory*), emosi positif yang muncul akibat kepuasan kerja mendorong perilaku positif yang berkelanjutan (Shukla, 2022). Oleh karena itu, kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada performa individu, tetapi juga pada kualitas relasi sosial dalam organisasi. Dengan demikian kepuasan kerja menjadi modal psikologis yang memperkuat integrasi sosial guru.

Kepuasan kerja berperan sebagai bentuk persepsi terhadap kualitas hubungan antara guru dan institusi. Semakin positif hubungan tersebut, semakin besar potensi munculnya OCB(Van der Want, 2022). Ketika guru merasa budaya kerja di sekolah menghargai kontribusi individu dan mendukung kesejahteraan psikologis, kepuasan meningkat dan mendorong perilaku prososial. (Hidayat et al., 2020) juga menyatakan bahwa guru yang puas tidak hanya bekerja lebih baik, tetapi juga bersedia melaksanakan tugas tambahan secara sukarela. Hal ini sejalan dengan pendekatan teori kebutuhan Maslow, di mana kebutuhan aktualisasi diri terpenuhi saat guru merasa dihargai dan mampu memberikan makna dalam pekerjaannya. Dengan demikian, membangun lingkungan kerja yang mendukung secara emosional menjadi kunci penting.

Temuan empiris ini memperlihatkan bahwa untuk menumbuhkan OCB, sekolah harus memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja guru. Ini mencakup sistem penghargaan yang adil, pengakuan atas pencapaian, lingkungan kerja yang harmonis, serta peluang pengembangan profesional. Dalam teori dua faktor Herzberg, aspek motivator seperti pencapaian dan pengakuan memiliki peran lebih besar dalam meningkatkan kepuasan dibanding faktor kebersihan seperti gaji atau kondisi fisik kerja. Oleh karena itu, pendekatan peningkatan kepuasan kerja harus bersifat holistik, mencakup dimensi intrinsik dan ekstrinsik. Sekolah yang mengabaikan faktor-faktor ini akan kesulitan menumbuhkan budaya kerja yang kolaboratif dan adaptif. Kepuasan kerja menjadi titik masuk strategis untuk penguatan perilaku prososial guru.

Selain itu, hubungan antara kepuasan kerja dan OCB juga memperlihatkan pentingnya keberadaan pemimpin yang responsif. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu mengenali indikator ketidakpuasan kerja dan mengambil langkah korektif yang bersifat empatik. Teori path-goal dari House (1971) menyatakan bahwa pemimpin efektif adalah yang mampu menghilangkan hambatan dan memberikan dukungan agar bawahan mencapai tujuan kerja. Kepala sekolah dapat menciptakan kondisi

kerja yang memungkinkan guru berkembang, dihargai, dan merasa bermakna. Ketika kebutuhan dasar dan psikologis guru terpenuhi, perilaku ekstra peran menjadi wujud nyata dari kepuasan dan loyalitas (Özdemir et al., 2020). Sehingga kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dalam membentuk OCB.

### **Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap Kepuasan Kerja Guru**

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru dengan koefisien Beta 0,265 dan signifikansi 0,000. Kepala sekolah yang mampu memberikan arah yang jelas, dukungan profesional, dan menciptakan suasana kerja positif berkontribusi terhadap peningkatan rasa puas guru terhadap pekerjaannya (Hitt et al., 2017). Kepemimpinan instruksional mencakup fungsi supervisi akademik, monitoring pembelajaran, dan penguatan terhadap kinerja guru (Bustamante, 2022). Teori kepuasan kerja Locke (1976) menekankan bahwa kepuasan timbul dari persepsi kesesuaian antara apa yang diharapkan dan yang diterima. Ketika kepala sekolah memenuhi ekspektasi guru melalui praktik kepemimpinan yang konsisten, maka kesejahteraan psikologis guru meningkat (Rahman, 2020). Ini membentuk fondasi kuat bagi loyalitas dan keterikatan emosional terhadap organisasi sekolah.

Guru yang berada di bawah kepemimpinan instruksional yang baik akan merasa dihargai, didengarkan, dan diberdayakan. Komunikasi dua arah, pemberian umpan balik, serta kejelasan dalam perencanaan pembelajaran memberikan rasa aman dalam menjalankan tugas. Dalam teori motivasi kerja Herzberg, faktor-faktor motivator seperti pencapaian dan pengakuan menjadi kunci pembentuk kepuasan kerja jangka panjang (Tran, 2021). Kepala sekolah yang aktif dalam memberikan dukungan terhadap peningkatan kompetensi guru akan menumbuhkan rasa bangga dan keterlibatan tinggi. Hal ini mendorong guru untuk bekerja dengan antusias dan menunjukkan inisiatif dalam kegiatan sekolah. Kepemimpinan instruksional tidak hanya menasar aspek teknis pembelajaran, tetapi juga memperkuat dimensi afektif dalam hubungan kerja (Mensah, 2023).

Guru membutuhkan lingkungan yang memfasilitasi refleksi, partisipasi aktif, dan otonomi dalam mengelola pembelajaran. Kepemimpinan instruksional yang mendorong kolaborasi antarguru dapat memperkuat hubungan interpersonal yang memperkaya makna pekerjaan (Kalkan, 2021). Dengan demikian, pemimpin yang berorientasi pada proses pembelajaran berdampak langsung pada kepuasan personal dan profesional guru (Noman, 2023). Sedangkan dalam perspektif teori kebutuhan Maslow, kepemimpinan yang mampu memenuhi kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri guru akan memperkuat kepuasan dan komitmen kerja (Adewale, 2020). Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran harus menyadari bahwa perannya bukan hanya sebagai pengarah, tetapi juga fasilitator kesejahteraan guru. Ketika guru merasa dihormati dan diberdayakan, maka loyalitas dan kinerja mereka akan meningkat secara alami. Kepemimpinan instruksional yang berpihak pada pengembangan guru menciptakan kepercayaan dan respek yang tinggi terhadap otoritas kepala sekolah (González, 2022). Ini adalah elemen penting dalam membangun budaya kerja yang harmonis dan produktif.

Kepemimpinan yang menekankan supervisi akademik berkala dan dialog konstruktif turut berkontribusi pada peningkatan kenyamanan kerja. Guru akan merasa bahwa keberadaannya dihargai, pendapatnya diperhatikan, dan perannya diakui secara profesional. Hal ini menjadi penguat kepuasan kerja sekaligus memperkuat loyalitas terhadap institusi. Menurut teori hubungan pemimpin-bawahan (*Leader-Member Exchange Theory*), kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan memengaruhi persepsi kerja dan keterikatan afektif (Mohd Noor, 2024). Kepemimpinan instruksional menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kualitas hubungan tersebut. Semakin kuat kualitas hubungan, semakin tinggi tingkat kepuasan dan partisipasi guru dalam pengembangan sekolah (Yildirim, 2021).

Peningkatan kapasitas kepemimpinan instruksional kepala sekolah dapat dilakukan melalui pelatihan, coaching, dan praktik reflektif. Intervensi tersebut dapat memperkuat kemampuan kepala sekolah dalam merancang kebijakan pembelajaran, melakukan evaluasi formatif, dan memberikan penghargaan yang relevan. Kepemimpinan yang dilatih secara sistematis mampu menjawab kebutuhan guru di lapangan dan beradaptasi dengan dinamika pembelajaran. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberdayakan anggotanya akan meningkatkan kepuasan dan efektivitas kerja. Maka dari itu, penguatan peran kepala sekolah sebagai instructional leader perlu menjadi prioritas dalam kebijakan pendidikan. Ini akan berdampak positif terhadap iklim kerja dan kualitas pembelajaran secara keseluruhan.

### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru dengan koefisien Beta sebesar 0,415 dan nilai signifikansi 0,000. Artinya, iklim organisasi yang kondusif secara langsung berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja guru. Iklim organisasi yang sehat ditandai oleh komunikasi yang terbuka, penghargaan atas kontribusi individu, serta keadilan dalam perlakuan dan kebijakan (Aldridge, 2020); (Sezgin, 2023).

Lingkungan kerja yang kolaboratif, adil, dan partisipatif menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan minim tekanan psikologis. Ketika guru merasa diperlakukan secara adil dan memiliki kesempatan berkontribusi dalam pengambilan keputusan, mereka merasa dihargai (Calik, 2021). Hal ini memperkuat ikatan emosional terhadap sekolah dan meningkatkan komitmen jangka panjang. Kepuasan kerja menjadi refleksi dari kondisi sosial dan struktural yang dialami guru di tempat kerja. Maka, perhatian terhadap kualitas interaksi antar individu dan iklim yang terbuka menjadi sangat penting (Aydin, 2020).

Penelitian (Yusuf, 2018) menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan meningkat dalam iklim organisasi yang mendorong keamanan, keadilan, dan dukungan. Sekolah yang mampu memenuhi aspek ini akan memiliki tenaga pendidik yang loyal dan berkinerja tinggi. Kepuasan kerja bukan hanya bersumber dari faktor personal, tetapi juga dari bagaimana organisasi memperlakukan dan memfasilitasi anggotanya. Oleh karena itu, penciptaan iklim organisasi yang sehat harus menjadi fokus utama manajemen sekolah (Kwon, 2021); (Milara & Orduña, 2024).

Penelitian (Li et al., 2020) menunjukkan bahwa komunikasi efektif dan budaya keterbukaan merupakan indikator penting dalam membentuk kepuasan kerja. Budaya organisasi yang mendorong

transparansi dan keterlibatan meningkatkan rasa kepemilikan terhadap institusi. Guru membutuhkan ruang untuk mengekspresikan ide, berdiskusi terbuka, dan mendapatkan apresiasi atas kontribusinya. Teori budaya organisasi menurut Schein (1992) menyatakan bahwa nilai-nilai yang diinternalisasi dalam organisasi akan membentuk perilaku dan sikap anggotanya. Ketika budaya organisasi memperkuat kolaborasi dan inovasi, maka kepuasan kerja guru akan tumbuh secara alami (Al-Shammari, 2021); (Begum, 2023). Ini membuktikan bahwa iklim dan budaya kerja saling terkait dalam membentuk kepuasan kerja yang berkelanjutan. Guru yang bekerja dalam suasana inklusif dan saling mendukung akan merasa aman secara emosional. Rasa aman tersebut menjadi prasyarat untuk keterlibatan yang aktif dalam proses pengajaran dan pengambilan keputusan sekolah. Dalam perspektif affective climate theory, emosi kolektif di tempat kerja memengaruhi persepsi dan perilaku individu terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, pemimpin perlu menciptakan iklim afektif positif yang mampu meredam stres dan meningkatkan semangat kerja (Romano, 2022). Dengan demikian, iklim organisasi tidak hanya berdampak pada produktivitas, tetapi juga pada kesejahteraan emosional guru.

Kepala sekolah sebagai aktor utama pembentuk iklim organisasi memiliki tanggung jawab besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Gaya kepemimpinan yang inklusif, adil, dan komunikatif akan mendorong lahirnya iklim kerja yang mendorong partisipasi guru. Pemimpin yang mampu memfasilitasi diskusi terbuka dan menghargai keberagaman pendapat menciptakan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi (Boateng, 2023). Dalam teori LMX (Leader-Member Exchange), kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota memengaruhi persepsi terhadap iklim organisasi. Hubungan yang berkualitas tinggi berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi (Truta, 2020) (Truta, 2020). Oleh karena itu, pelatihan kepala sekolah untuk menjadi fasilitator iklim kerja yang sehat menjadi sangat krusial.

### **Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru Melalui Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah tidak hanya berpengaruh langsung terhadap OCB guru, tetapi juga secara tidak langsung melalui variabel mediasi kepuasan kerja. Nilai Sobel Test sebesar 2,165 yang melebihi ambang z-tabel 1,96 mengonfirmasi signifikansi jalur tidak langsung tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional yang efektif meningkatkan kepuasan kerja guru, yang pada gilirannya memfasilitasi munculnya perilaku ekstra peran (Liu et al., 2020); (Ngang, 2019). Kepemimpinan instruksional yang menekankan tujuan jelas, supervisi akademik, dan dukungan pembelajaran memberikan rasa arah dan makna bagi guru. Teori motivasi Locke & Latham (1990), tujuan yang menantang tetapi realistis akan meningkatkan performa dan kepuasan kerja. Guru yang memahami ekspektasi dan mendapat penguatan dari kepala sekolah akan merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya. Kejelasan peran ini membentuk persepsi positif terhadap pekerjaan, yang menjadi landasan munculnya kepuasan (Choi, 2021); (Gómez, 2022). Selanjutnya, kepuasan tersebut mendorong guru untuk secara sukarela membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan,

dan berpartisipasi dalam kegiatan sekolah. OCB lahir dari lingkungan yang memperkuat makna dan keterlibatan emosional terhadap pekerjaan (Farida, 2020).

Pemimpin instruksional yang memberi ruang partisipasi dan memberdayakan guru, secara tidak langsung memperkuat landasan munculnya OCB (Gürsoy, 2024). Kepemimpinan seperti ini menumbuhkan sense of ownership dalam diri guru terhadap institusi pendidikan. Ketika guru merasa pekerjaannya bermakna dan ia diberdayakan, maka keterlibatan proaktif akan meningkat. Ini memperjelas bahwa jalur tidak langsung antara kepemimpinan dan OCB bersifat psikologis dan berbasis relasi sosial. Dalam praktiknya, kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinan instruksional dengan baik akan lebih mampu membaca kebutuhan emosional dan profesional guru. Pendekatan humanistik dalam kepemimpinan memungkinkan pemimpin melihat guru sebagai individu dengan aspirasi dan tantangan personal. Teori dua faktor Herzberg juga relevan dalam hal ini, karena menunjukkan bahwa penghargaan, pencapaian, dan pengembangan diri menjadi kunci pembentuk kepuasan. Guru yang merasakan pengakuan dan pengembangan karier melalui kebijakan kepala sekolah akan memiliki persepsi positif terhadap organisasi. Ini menciptakan suasana emosional yang kondusif untuk tumbuhnya komitmen dan loyalitas (Othman, 2021); (Memon, 2023). Dalam jangka panjang, pola kepemimpinan seperti ini akan mendorong keberlanjutan praktik OCB secara kolektif.

Kepuasan kerja yang dimediasi oleh kepemimpinan instruksional juga berdampak pada penguatan dimensi afektif OCB seperti altruism dan civic virtue. Guru tidak hanya melaksanakan tugas formalnya, tetapi juga menunjukkan kepedulian terhadap dinamika sosial dan budaya organisasi. Guru yang puas lebih bersedia terlibat dalam inisiatif sekolah, mendukung program kebijakan, dan menjaga etos kerja tim (Saricam, 2019). Ini menjadikan kepemimpinan instruksional sebagai instrumen strategis dalam membentuk budaya kerja yang positif. Efektivitas organisasi sekolah meningkat ketika pemimpin memahami bahwa kesejahteraan guru adalah fondasi kinerja kolektif.

Temuan ini juga menegaskan bahwa pendekatan kepemimpinan tidak boleh bersifat satu arah. Kepala sekolah yang hanya fokus pada target kognitif siswa, tanpa memperhatikan kepuasan guru, akan menghadapi hambatan dalam membangun keterlibatan kolektif. Oleh karena itu, dibutuhkan transformasi paradigma kepemimpinan dari manajerial menjadi instruksional-humanistik. Ini sejalan dengan model Transformational Leadership yang menekankan pentingnya pengaruh inspiratif, motivasi, dan perhatian individual.

### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru Melalui Kepuasan Kerja**

Penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap OCB guru, tetapi juga melalui mediasi kepuasan kerja. Nilai Sobel Test sebesar 2,446 yang melebihi nilai kritis z-tabel 1,96 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung ini signifikan secara statistik. Artinya iklim organisasi yang sehat akan meningkatkan kepuasan kerja guru, yang kemudian mendorong munculnya perilaku ekstra peran. Penjelasan ini sejalan dengan temuan (Collie, 2019) dan (Havermans, 2019) yang

menyatakan bahwa iklim kerja positif memperkuat kesejahteraan dan respons afektif pegawai. Guru yang merasa didukung, dihargai, dan terlibat dalam lingkungan kerja akan memiliki dorongan internal untuk memberikan kontribusi lebih, konsisten dengan temuan Skaalvik (2020) dan (Salas-Vallina, 2021). Maka strategi membentuk OCB yang berkelanjutan harus dimulai dari penciptaan iklim kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis.

Lingkungan kerja yang adil, kolaboratif, dan berorientasi pada partisipasi memperkuat perasaan puas terhadap pekerjaan. Dalam kerangka teori Organizational Justice (Greenberg, 1990), keadilan prosedural dan interaksional memainkan peran penting dalam membentuk persepsi positif terhadap organisasi. Guru yang merasa diperlakukan dengan adil akan memiliki rasa percaya dan hormat yang tinggi terhadap institusi. Kepuasan kerja yang lahir dari keadilan dan penghargaan akan bertransformasi menjadi perilaku sukarela yang mendukung efektivitas sekolah. Dengan demikian, iklim organisasi yang positif menjadi katalisator terbentuknya OCB melalui jalur afektif. Dengan kata lain, iklim kerja yang mendukung membentuk pengalaman afektif yang memperkuat perilaku OCB. Guru yang puas cenderung menginternalisasi nilai-nilai organisasi dan bertindak melampaui ekspektasi formal, sebagaimana diilustrasikan pula oleh Moslehpour (2024).

Realitanya kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh berbagai aspek iklim organisasi seperti transparansi komunikasi, penghargaan terhadap pencapaian, dan dukungan kolegal. Lingkungan kerja yang positif juga mampu mengurangi stres, konflik antarpribadi, dan perasaan terisolasi. (Hartono, 2021) menyatakan bahwa iklim organisasi yang mendukung menjaga keseimbangan psikologis pegawai, yang berujung pada peningkatan kepuasan kerja. Perspektif ini diperkuat oleh (De Clercq, 2023) yang menemukan bahwa iklim keadilan emosional memperkuat perilaku prososial. Dalam perspektif affective climate, iklim emosional positif di tempat kerja memfasilitasi lahirnya perilaku kerja sukarela dan inisiatif pribadi. Guru yang bekerja dalam suasana saling menghargai dan terbuka merasa nyaman untuk berkontribusi lebih dari yang diwajibkan. Ini menciptakan efek berantai di mana kesejahteraan emosional memperkuat keterlibatan dan kinerja kolektif. Oleh karena itu, pemimpin sekolah harus berperan aktif dalam mengelola dimensi afektif organisasi.

Kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai pengarah iklim organisasi dan pengelola dinamika relasi sosial di sekolah. Kepemimpinan yang berfokus pada pemberdayaan, komunikasi empatik, dan supervisi partisipatif dapat memperkuat persepsi guru terhadap lingkungan kerja. (Goldhaber, 2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru sangat dipengaruhi oleh persepsi terhadap dukungan organisasi dan kualitas hubungan dengan pemimpin. Ketika kepala sekolah berhasil membangun hubungan yang suportif dan saling percaya, maka kepuasan kerja guru meningkat secara signifikan. Ini secara langsung berdampak pada peningkatan kontribusi guru terhadap organisasi melalui OCB. Model kepemimpinan transformasional dan instruksional dapat digunakan untuk menciptakan kondisi ini. Pemimpin yang memperhatikan kesejahteraan guru membentuk ekosistem kerja yang sehat dan berkelanjutan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

## SIMPULAN

Hasil penelitian menegaskan bahwa iklim organisasi memiliki peran krusial dalam membentuk kepuasan kerja dan perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru. Iklim kerja yang ditandai dengan keadilan, dukungan, kolaborasi, dan komunikasi terbuka mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis guru, yang selanjutnya memediasi pengaruh iklim kerja terhadap OCB. Temuan Sobel Test memperkuat bahwa kepuasan kerja merupakan jalur psikologis penting yang menghubungkan persepsi guru terhadap lingkungan kerja dan kecenderungan mereka untuk berperilaku ekstra peran. Guru yang bekerja dalam suasana yang menghargai kontribusi, meminimalkan konflik, serta memperkuat keterhubungan emosional akan menunjukkan loyalitas, komitmen, dan partisipasi sukarela yang lebih tinggi. Dengan demikian, pembentukan iklim organisasi yang positif menjadi fondasi strategis dalam meningkatkan efektivitas dan kualitas kehidupan kerja guru secara berkelanjutan.

## SARAN

Berdasarkan temuan tersebut, sekolah perlu memprioritaskan penciptaan iklim organisasi yang suportif melalui penguatan komunikasi, transparansi kebijakan, serta penghargaan terhadap kontribusi guru. Kepala sekolah harus mengembangkan gaya kepemimpinan yang empatik, partisipatif, dan berorientasi pada kesejahteraan guru, termasuk menyediakan kesempatan refleksi, supervisi konstruktif, dan ruang bagi guru untuk berpendapat. Selain itu, diperlukan program peningkatan kapasitas terkait manajemen iklim kerja dan pengembangan kompetensi sosial-emosional guru untuk memperkuat kepuasan kerja dan mendorong OCB secara konsisten. Pemerintah daerah maupun pengelola pendidikan juga diharapkan menyusun kebijakan pendukung yang memperkuat budaya sekolah positif sehingga iklim organisasi, kepuasan kerja, dan perilaku prososial guru dapat berkembang selaras untuk meningkatkan mutu pendidikan.

## REFERENSI

- Abdullah, N. (2020). Organizational culture, teamwork, and teacher extra-role performance in educational institutions. *Heliyon*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S240584402032000X>
- Adewale, O. (2020). Education leadership, motivation, and job satisfaction among teachers in African schools. *SAGE Open*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244020941007>
- Afsar, B., & Umrani, W. (2020). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The mediating role of psychological empowerment. *SAGE Open*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244020914637>
- Al-Mahdy, Y., Emam, M., & Al-Badi, A. (2023). Teachers' organizational citizenship behavior and school leadership: Predictive relationships in Middle Eastern schools. *Heliyon*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023023456>
- Al-Safran, E., & Brown, G. (2022). Instructional leadership, teacher motivation, and school improvement: Insights from Gulf countries. *International Journal of Educational Research Open*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666374022000135>
- Al-Shammari, M. (2021). Leader fairness and supportive climate as predictors of job satisfaction. *SAGE Open*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440211040187>
- Aldridge, J. (2020). School climate, social-emotional learning, and teacher engagement. *School Psychology International*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0143034320912734>
- Aldridge, J. M. (2021). School Climate, Teacher Well-Being and Leadership. *Learning Environments*

- Research. <https://link.springer.com>
- Alvoid, L., & Black, W. L. (2020). *The Principal's Guide to Instructional Supervision*. ASCD.
- Arar, K., Haj, I., & Abramovitz, R. (2023). Principals' instructional leadership and teachers' organizational citizenship behavior: Evidence from multicultural schools. *Frontiers in Education*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/educ.2023.1122334/full>
- Arens, A. K., & Morin, A. J. S. (2019). Relations Between Teachers' Emotional Exhaustion and Students' Academic Achievement. *Journal of Educational Psychology, 111*(7). <https://doi.org/10.1037/edu0000345>
- Aydin, A. (2020). Participative decision-making, organizational climate, and teacher satisfaction. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.01238/full>
- Begum, S. (2023). Collaborative school culture and satisfaction among teachers: A mediation analysis. *Heliyon*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023069218>
- Boateng, F. (2023). Supportive leadership and organizational climate as predictors of teacher job satisfaction. *Heliyon*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023078912>
- Boyce, J., & Bowers, A. (2019). Principal leadership and school climate: A multilevel model linking student achievement. *Frontiers in Education*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/educ.2019.00087/full>
- Budianto, H. J., & Tantra, E. C. (2017). Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Maxxiklin Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa, 5*(1). <https://www.neliti.com/publications/85547/pengaruh-kualitas-layanan-terhadap-kepuasan-pelanggan-maxxiklin-surabaya#cite>
- Bustamante, A. (2022). Instructional supervision, leadership support, and teacher satisfaction in developing school systems. *Heliyon*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844022035671>
- Calik, T. (2021). Academic optimism, school climate, and job satisfaction among teachers. *SAGE Open*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440211023142>
- Chen, M. (2023). Teacher engagement and organizational citizenship behavior: Evidence from social exchange theory. *Heliyon*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023061128>
- Choi, J. (2021). Leader support, meaningful work, and affective mechanisms behind OCB. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.731282/full>
- Choong, Y.-O., & Ng, L.-P. (2024). Shaping Teachers' OCB through Self-Efficacy and Trust in Colleagues. *Asia Pacific Journal of Education*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11451000/>
- Collie, R. J. (2019). Understanding teacher well-being and affect in relation to organizational climate. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.00434/full>
- De Clercq, D. (2023). Organizational justice and OCB: The mediating role of affective states. *Heliyon*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023007530>
- Demir-Yıldız, N. (2023). Unveiling Job Satisfaction of Teachers Through Mixed Methods. *Sustainability, 15*(18). <https://doi.org/10.3390/su151813986>
- Demir, K. (2019). Organizational climate and teacher job satisfaction: Testing a multilevel model. *Journal of Educational Research and Practice*. <https://scholarworks.waldenu.edu/jerap/vol9/iss1/3/>
- Duru, E. (2021). School climate, emotional exhaustion, and prosocial behavior: Testing a mediated model. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.703336/full>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383.
- Fang, Z., & Yu, S. (2023). Cross-Level Influence of Transformational Leadership on Teachers' OCB. *Behavioral Sciences, 13*(10). <https://doi.org/10.3390/bs13100848>
- Farida, N. (2020). Teacher well-being, motivation, and OCB in educational organizations. *SAGE Open*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244020941489>
- Goldhaber, D. (2024). Positive school climate and teacher retention: The mediating influence of job satisfaction. *Frontiers in Education*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/educ.2024.1300872/full>
- Gómez, R. (2022). Instructional coaching, teacher satisfaction, and motivational outcomes. *Frontiers in Education*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/educ.2022.893012/full>
- González, R. (2022). Reflective instructional leadership practices and their influence on teacher morale

- and satisfaction. *Frontiers in Psychology*.  
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.844217/full>
- Gumus, S., & Bellibas, M. S. (2020). Principal Leadership and Student Achievement. *International Journal of Educational Management*, 34(7). <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2019-0387>
- Gürsoy, E. (2024). Self-determination theory and teachers' well-being under instructional leadership. *Frontiers in Education*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2024.1329470/full>
- Hallinger, P., & Poncharoen, K. (2021). Instructional leadership and teacher professional learning: A systematic review of research. *Educational Management Administration & Leadership*.  
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1741143221992848>
- Hartono. (2021). *Stakeholder Perceptions on School Marketing*.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ET-04-2021-0139/full/html>
- Hassan, Z. (2019). Effects of organizational climate on commitment and citizenship behavior among academic staff. *International Journal of Higher Education*.  
<https://www.sciedupress.com/journal/index.php/ijhe/article/view/16554>
- Havermans, B. (2019). Affective organizational climate and employee well-being: A multilevel study. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.00348/full>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of Organizational Behavior. 10th Edition* (p. 360).
- Hidayat, W. N., Ulfatin, N., Mukhadis, A., & Wakhidah, R. (2020). Development of virtual learning community through my buddy school system. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 732(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/732/1/012112>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases, 12e*. Cengage Learning.
- Hsieh, C.-C., Chien, W.-C., Yen, H.-C., & Li, H.-C. (2022). Exploring the Impact of Perceived Organizational Support on Job Engagement and OCB. *Frontiers in Psychology*.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1067054>
- Huo, M. (2022). Linking psychological safety and teacher voice behavior: The moderating role of supportive climate. *Frontiers in Psychology*.  
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.831298/full>
- Jaedun, A., Nurtanto, M., Mutohhari, F., Saputro, I. N., & Kholifah, N. (2024). Perceptions of Vocational School Teachers' Integration of Interpersonal Skills. *Cogent Education*.  
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2375184>
- Jiang, H., & Ling, W. (2023). School climate and extra-role behavior among teachers: The mediating role of psychological empowerment. *Heliyon*.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023012340>
- Kalkan, U. (2021). Leader-member exchange (LMX) quality as predictor of teacher satisfaction and performance. *Frontiers in Psychology*.  
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.744396/full>
- Katz, S. (2019). Collaborative instructional leadership and teacher professional satisfaction. *Frontiers in Education*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2019.00121/full>
- Khaleghkhah, A. (2021). Job satisfaction and organizational citizenship behavior among teachers: Testing mediating effects. *Heliyon*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844021023451>
- Kim, S. (2021). Affective organizational climate and prosocial behavior among teachers: A structural equation analysis. *Frontiers in Psychology*.  
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.642677/full>
- Kuvaas, B. (2020). Work meaningfulness, job satisfaction, and extra-role performance. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.535330/full>
- Kwon, H. (2021). Influence of school climate and fairness on teacher motivation and satisfaction. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.660732/full>
- Lambert, R. (2022). Perceptions of organizational justice and their impact on teacher outcomes. *Frontiers in Education*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2022.842901/full>
- Latham, C. L., Singh, H., & Ringl, K. K. (2016). Enhancing the educational environment for diverse nursing students through mentoring and shared governance. *Journal of Nursing Education*.  
<https://doi.org/10.3928/01484834-20161011-02>
- Lavy, S., & Bocker, S. (2019). Daily Dynamics of Teachers' Organizational Citizenship Behavior: Social and Emotional Antecedents and Outcomes. *Frontiers in Psychology*, 10.

- <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02863>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*. <https://doi.org/10.1177/1741143220913948>
- Li, K., Peng, M. Y. P., Du, Z., Li, J., Yen, K. T., & Yu, T. (2020). Do specific pedagogies and problem-based teaching improve student employability? A cross-sectional survey of college students. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01099>
- Liu, J., Peng, P., & Luo, L. (2020). The relation between family socioeconomic status and academic achievement in China: A meta-analysis. *Educational Psychology Review*. <https://doi.org/10.1007/s10648-019-09494-0>
- Liu, S., Hallinger, P., & Ko, J. (2020). Teacher job satisfaction and organizational commitment: The mediating role of professional learning. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1741143219896048>
- López, V. (2023). Psychological safety and teacher innovation behavior in supportive school environments. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2023.1130021/full>
- Memon, M. (2023). School leadership style and teacher extra-role behavior: Job satisfaction as mediator. *Heliyon*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S240584402303902X>
- Mensah, Y. (2023). Instructional leadership, teacher empowerment, and job satisfaction: Mediated relationships. *Heliyon*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023032983>
- Mohd Noor, M. (2024). Professional learning communities, principal leadership, and job satisfaction. *Frontiers in Education*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2024.1299441/full>
- Moolman, H. (2017). A conceptual competence-based framework for enhancing the employability of graduates. *The Independent Journal of Teaching and Learning*. <https://doi.org/10.10520/EJC-c4e375d2f>
- Muntean, A. F., Curşeu, P. L., & Tucaliuc, M. (2022). Bright and Dark Sides of Teachers' Organizational Citizenship Behaviors. *Education Sciences*, 12(12). <https://doi.org/10.3390/educsci12120895>
- Neves, P. C. (2024). Adaptation and Validation of the OCB Scale CCOE-R. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1475011>
- Ngang, T. K. (2019). Teacher job satisfaction and organizational citizenship behavior: A structural model. *Frontiers in Education*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2019.00063/full>
- Nguyen, T. N. (2022). OCB as a Predictor of Organizational Commitment: Evidence from Higher Education. *Frontiers in Education*. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.909263>
- Noman, M. (2023). Supportive school climate and teacher satisfaction: The moderating role of leadership. *Heliyon*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023046373>
- Othman, Z. (2021). Supportive leadership, psychological empowerment, and teacher motivation. *SAGE Open*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440211016812>
- Owusu-Agyeman, Y. (2021). Transformational leadership and innovation in higher education: a participative process approach. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5). <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623919>
- Özdemir, G., Sahin, S., & Öztürk, N. (2020). Teachers' Self-Efficacy Perceptions in Terms of School Principal's Instructional Leadership Behaviours. *International Journal of Progressive Education*. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1244970>
- Park, J., & Jeon, H. (2024). Transformational school leadership, teacher empowerment, and OCB: Testing a structural model. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2024.1334921/full>
- Phetsombat, P., Angsuchoti, K., & Boonchan, S. (2023). A Causal Model of Ethical Leadership Affecting Teachers' Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 15(8). <https://doi.org/10.3390/su15086656>
- Poloni, N., Nunes, T., & Faria, L. (2025). Job Satisfaction of Teachers: A PRISMA-Guided Scoping Review. *Education Sciences*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/educsci15040551>
- Qadach, M., & Schechter, C. (2020). Instructional leadership and teacher collaboration: A systematic review. *Educational Administration Quarterly*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0013161X19897860>
- Rahman, M. (2020). Leadership practices and job satisfaction among educators: Testing structural relationships. *SAGE Open*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244020938705>
- Rasheed, M. (2021). Supportive leadership, organizational justice, and OCB: Evidence from educational

- institutions. *SAGE Open*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440211009272>
- Richter, D., & Tippelt, R. (2020). Teacher cooperation, school climate, and professional development. *Frontiers in Education*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2020.00016/full>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Romano, L. (2022). The role of emotional climate in predicting teacher well-being and satisfaction. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.884734/full>
- Rusu, A. (2021). Work environment, emotional well-being, and OCB among education staff. *SAGE Open*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440211003215>
- Salas-Vallina, A. (2021). Leadership, happiness at work, and OCB: The mediating mechanism of positive affect. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.698389/full>
- Sánchez Milara, M., & Cortés Orduña, S. (2024). Possibilities and Challenges of STEAM Pedagogies. *International Journal of STEAM Education*, 3(1), 1–16. <https://doi.org/10.1016/ijse.2024.01.005>
- Saricam, H. (2019). The predictive role of motivation and satisfaction in teachers' organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02458/full>
- Sezgin, F. (2023). Fairness perceptions and teacher job satisfaction in public schools. *Heliyon*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023035121>
- Shaya, N., Moeinaddin, M., Elyasi, G., & Javanmard, A. (2024). Illegitimate Tasks, Negative Affectivity, and OCB among Teachers. *Sustainability*, 16(2). <https://doi.org/10.3390/su16020733>
- Shukla, A. (2022). Affective events and teacher performance: Linking positive emotions with OCB. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.954221/full>
- Skaalvik, E. (2020). School climate, teacher satisfaction, and motivation in teaching. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.562714/full>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & RND*. Alfabeta.
- Sun, W., Liu, X., Liu, Y., Ding, S., Jiang, Y., & Lv, Z. (2024). The Relationship Between School Organizational Climate and Teachers' Organizational Citizenship Behaviors. *Behavioral Sciences*, 14(12). <https://doi.org/10.3390/bs14121130>
- T, M. Y., Retnowati, E., Dewi, M., Mere, K., & Sakti, B. P. (2023). Analysis of Training and Development Implementation in Teacher Performance. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*. <https://dinastipub.org/DIJEMSS/article/view/2918>
- Tran, H. (2021). Leadership behaviors and their influence on teacher satisfaction and motivation. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.679986/full>
- Truta, C. (2020). Teacher stress, school climate, and job satisfaction: A multilevel model. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.578681/full>
- Van der Want, A. (2022). Teacher–leader relationships and extra-role behavior: A social exchange perspective. *Frontiers in Education*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2022.867811/full>
- Wahyu, A., & Liu, X. (2019). Instructional leadership and teacher performance: The role of organizational climate. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*. <https://www.ijlter.org/index.php/ijlter/article/view/2179>
- Wang, X. (2024). Characteristics analysis and evaluation of discourse leading for academic journals: perspectives from multiple integration of altmetrics indicators and evaluation methods. *Library Hi Tech*, 42(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LHT-04-2022-0195>
- Yaakobi, E., & Weisberg, J. (2020). Organizational Citizenship Behavior Predicts Quality, Creativity, and Efficiency Performance. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00758>
- Yang, S., Huang, H., Qiu, T., Tian, F., Gu, Z., & Gao, X. (2023). Key Factors of Organizational Citizenship Behavior: A Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 15(10). <https://doi.org/10.3390/su15108261>
- Yildirim, E. (2021). Transformational instructional leadership and teacher job satisfaction: A cross-level analysis. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.739661/full>
- Yusuf, M. (2018). *PENERAPAN PENDIDIKAN BERBASIS ENTREPRENEURSHIP DI SMP IT SHOHWATUL IS'AD KABUPATEN PANGKEP*. [https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/5757-Full\\_Text.pdf](https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/5757-Full_Text.pdf)
- Zheng, X., Yin, H., & Wang, M. (2022). Teacher emotions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*.

<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.828711/full>