Copyright © 2026 The Author(s)
Didaktika: Jurnal Kependidikan Vol. 15 No. 2 Mei 2026

Kepemimpinan Kolaboratif dan Iklim Sekolah: Pengaruhnya terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru melalui Motivasi Kerja

Dewi Aryani[1], Noorhapizah[2], Suhaimi[3]
[1,2]Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia

[1]dewiaryadewy@gmail.com
DOI: https://doi.org/10.58230/27454312.4131

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan kolaboratif dan iklim sekolah terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis jalur (*path analysis*) dan regresi berganda. Populasi penelitian adalah seluruh guru dari enam sekolah dasar swasta dengan jumlah 134 responden. Instrumen penelitian berupa angket skala Likert yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya (nilai *Cronbach's Alpha* > 0,80). Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif, iklim sekolah, motivasi kerja, dan OCB guru berada dalam kategori baik. Secara inferensial, kepemimpinan kolaboratif berpengaruh langsung terhadap OCB guru ($\beta = 0,312$; $p < 0,05$) dan motivasi kerja ($\beta = 0,428$; $p < 0,05$). Iklim sekolah berpengaruh langsung terhadap OCB guru ($\beta = 0,295$; $p < 0,05$), kepemimpinan kolaboratif ($\beta = 0,367$; $p < 0,05$), serta motivasi kerja ($\beta = 0,401$; $p < 0,05$). Motivasi kerja guru berpengaruh langsung terhadap OCB ($\beta = 0,354$; $p < 0,05$). Selain itu, terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan kolaboratif terhadap OCB melalui motivasi kerja sebesar 0,151 dan pengaruh tidak langsung iklim sekolah terhadap OCB melalui motivasi kerja sebesar 0,142. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan OCB guru tidak dapat dilepaskan dari kualitas kepemimpinan kolaboratif kepala sekolah, iklim sekolah yang kondusif, serta motivasi kerja guru yang tinggi. Implikasi penelitian menekankan pentingnya praktik kepemimpinan partisipatif, komunikasi terbuka, dan pemberdayaan guru, serta pengembangan iklim sekolah yang sehat untuk mendorong motivasi kerja dan perilaku ekstra peran guru secara berkelanjutan.
Kata kunci: Kepemimpinan Kolaboratif, Iklim Sekolah, Motivasi Kerja Guru, Organizational Citizenship Behavior.

Pendahuluan

Kualitas pendidikan dasar tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaan tugas formal guru, tetapi juga oleh kontribusi sukarela yang mendukung terciptanya lingkungan belajar kondusif. Perilaku ekstra peran ini dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang mencerminkan komitmen guru untuk membantu rekan kerja, menjaga fasilitas sekolah, serta mendukung kebijakan pimpinan (Podsakoff et al., 2012). OCB guru menjadi penting karena perilaku sukarela tersebut berkontribusi pada efektivitas organisasi sekolah, meningkatkan kepuasan kerja, serta memperkuat pencapaian tujuan pendidikan (Aslamiah, 2020; Sulaxono et al., 2020). Namun, dalam praktiknya masih banyak sekolah yang menghadapi rendahnya

partisipasi guru di luar tugas pokok, terutama ketika kepemimpinan bersifat birokratis dan iklim sekolah kurang komunikatif (Sembiring et al., 2021; Suhardi, 2020).

Sejumlah penelitian mutakhir menegaskan bahwa OCB guru tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi kerja. Penelitian Purwanti et al (2024) menunjukkan bahwa iklim sekolah yang positif, ditandai oleh komunikasi terbuka dan dukungan emosional, berkorelasi dengan peningkatan OCB guru. Sapriansyah et al (2022) menambahkan bahwa budaya organisasi dan iklim sekolah yang sehat mampu mendorong motivasi kerja, yang pada gilirannya memperkuat perilaku ekstra peran guru. Motivasi kerja sendiri terbukti menjadi faktor internal yang signifikan; guru dengan motivasi tinggi lebih cenderung menunjukkan sportmanship, civic virtue, dan altruism (Muhtadin et al., 2023; Norlatifah et al., 2024)

Selain itu, penelitian terdahulu banyak menyoroti kepemimpinan transformasional atau transaksional sebagai determinan OCB (Febriani et al., 2019; Sumanti et al., 2022; Yuliana & Kurniawan, 2020). Namun, kepemimpinan kolaboratif sebagai pendekatan partisipatif belum banyak dikaji secara mendalam. Padahal, kepemimpinan kolaboratif diyakini mampu mendorong keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, membangun komunikasi terbuka, serta memperkuat rasa memiliki terhadap visi sekolah (Constantinides, 2025; Ismail et al., 2022). Model kepemimpinan ini menekankan distribusi peran dan tanggung jawab secara kolektif, sehingga kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai fasilitator kolaborasi (Amelia & Suriansyah, 2019).

Kesenjangan penelitian muncul karena sebagian besar studi terdahulu hanya menekankan pengaruh langsung kepemimpinan atau iklim sekolah terhadap OCB, tanpa menguji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Padahal, motivasi guru dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh kepemimpinan dan iklim sekolah terhadap perilaku ekstra peran (Murod & Shohib, 2022; Wijaya et al., 2022). Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mengintegrasikan keempat variabel tersebut, kepemimpinan kolaboratif, iklim sekolah, motivasi kerja, dan OCB guru dalam satu model analisis jalur.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan: sejauh mana kepemimpinan kolaboratif dan iklim sekolah berpengaruh terhadap OCB guru, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja? Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel, serta menegaskan peran motivasi kerja sebagai mediator. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi kepemimpinan kolaboratif, iklim sekolah, motivasi kerja, dan OCB guru dalam satu model analisis jalur pada konteks sekolah dasar swasta. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang lebih banyak menyoroti kepemimpinan transformasional atau transaksional, penelitian ini menempatkan kepemimpinan kolaboratif sebagai variabel utama dengan motivasi kerja sebagai mediator, sehingga memberikan perspektif baru dalam kajian manajemen pendidikan. Dengan demikian, penelitian ini memperluas perspektif teoritis dan memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan manajemen sekolah yang lebih kolaboratif, partisipatif, dan berkelanjutan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori, karena bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara kepemimpinan kolaboratif, iklim sekolah, motivasi kerja guru, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Desain ini dipilih agar mampu menjawab pertanyaan penelitian mengenai pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel melalui analisis jalur (*path analysis*).

Copyright © 2026 The Author(s)

Analisis jalur (path analysis) digunakan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel. Model jalur penelitian terdiri atas kepemimpinan kolaboratif (X1) dan iklim sekolah (X2) yang memengaruhi motivasi kerja guru (Z) serta Organizational Citizenship Behavior (Y). Persamaan struktural yang digunakan adalah: $Y = \beta1X1 + \beta2X2 + \beta3Z + \varepsilon$ $Z = \beta4X1 + \beta5X2 + \varepsilon$. Path analysis dipilih karena sesuai untuk menguji hubungan kausalitas yang kompleks dan memungkinkan identifikasi peran motivasi kerja sebagai mediator. Diagram jalur penelitian ditampilkan pada gambar berikut, yang memperlihatkan pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel.

Gambar 1. Diagram Jalur Penelitian

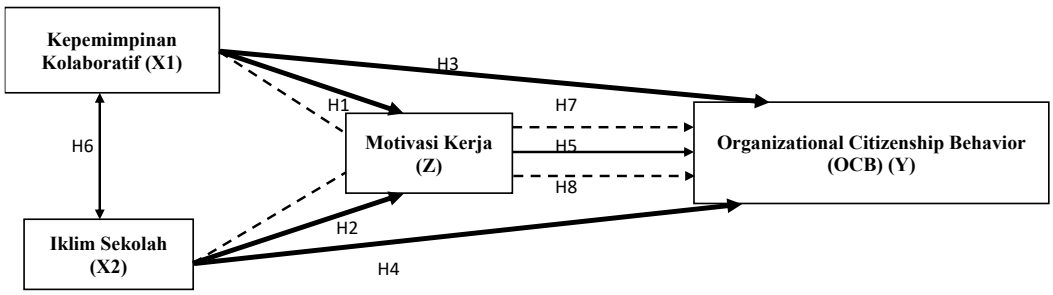


Diagram jalur penelitian pada Gambar 1 memperlihatkan model hubungan antarvariabel yang dianalisis dalam penelitian ini. Kepemimpinan kolaboratif (X1) dan iklim sekolah (X2) berperan sebagai variabel independen yang memengaruhi motivasi kerja guru (Z) serta Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru (Y). Jalur pengaruh ditunjukkan melalui dua mekanisme, yaitu pengaruh langsung dari X1 dan X2 terhadap Y, serta pengaruh tidak langsung melalui Z sebagai mediator. Dengan demikian, motivasi kerja guru ditempatkan sebagai variabel mediasi parsial yang menjembatani dan memperkuat pengaruh kepemimpinan kolaboratif dan iklim sekolah terhadap OCB guru. Model ini menegaskan bahwa analisis jalur digunakan bukan hanya untuk menguji pengaruh langsung antarvariabel, tetapi juga untuk menjelaskan mekanisme mediasi yang terjadi, sehingga memberikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana faktor kepemimpinan dan iklim sekolah berkontribusi terhadap perilaku ekstra peran guru.

Populasi penelitian adalah seluruh guru dari enam sekolah dasar swasta dengan jumlah total 134 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampling jenuh, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Pemilihan teknik ini dilakukan untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai perilaku OCB guru dalam konteks kepemimpinan kolaboratif dan iklim sekolah.

Instrumen penelitian berupa angket berskala Likert lima poin, yang dikembangkan berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel. Instrumen ini mencakup pernyataan mengenai kepemimpinan kolaboratif, iklim sekolah, motivasi kerja, dan OCB guru. Sebelum digunakan, instrumen diuji validitas dengan analisis korelasi item-total ($r_{hitung} > r_{tabel}$) dan reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha*, yang menunjukkan nilai di atas 0,80 sehingga instrumen dinyatakan reliabel.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran angket kepada responden dengan izin resmi dari kepala sekolah. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan uji prasyarat (normalitas, linearitas, dan multikolinearitas) untuk memastikan kelayakan model. Analisis utama dilakukan dengan regresi berganda dan path analysis untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Prosedur analisis diurutkan secara sistematis,

dimulai dari deskripsi data, uji validitas dan reliabilitas, uji prasyarat, hingga pengujian hipotesis. Dengan demikian, metode penelitian ini memberikan informasi yang cukup untuk direplikasi dan memastikan hasil yang diperoleh valid serta dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

Hasil

Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif terhadap empat variabel penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel berada dalam kategori baik. Kepemimpinan kolaboratif memperoleh skor rata-rata 68,42 dengan distribusi frekuensi yang menunjukkan mayoritas responden menilai kepemimpinan kepala sekolah cukup tinggi. Iklim sekolah memiliki skor rata-rata 42,95, yang menandakan persepsi guru terhadap lingkungan kerja sekolah relatif positif, ditunjukkan oleh indikator keterbukaan komunikasi, dukungan emosional, dan rasa saling percaya antar staf. Motivasi kerja guru memperoleh skor rata-rata 56,99, yang menunjukkan bahwa guru memiliki dorongan internal maupun eksternal yang kuat untuk berkontribusi dalam tugas dan kegiatan sekolah. Sementara itu, OCB guru mencapai skor rata-rata 81,79, yang menegaskan bahwa perilaku ekstra peran seperti membantu rekan kerja, menjaga fasilitas sekolah, dan mendukung kebijakan pimpinan telah berjalan dengan baik.

Tabel 1. Rangkuman Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Skor Rata-rata	Kategori	Indikator Dominan
Kepemimpinan Kolaboratif	68,42	Baik	Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan
Iklim Sekolah	42,95	Baik	Keterbukaan komunikasi dan dukungan emosional
Motivasi Kerja Guru	56,99	Baik	Dorongan intrinsik untuk berkontribusi
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	81,79	Baik	*Altruism* dan *civic virtue* guru dalam kegiatan sekolah

Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh variabel penelitian berada dalam kategori baik, dengan indikator dominan yang memperkuat masing-masing variabel. Data ini memberikan gambaran awal bahwa kepemimpinan kolaboratif, iklim sekolah, dan motivasi kerja guru berperan penting dalam membentuk perilaku OCB guru.

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Instrumen penelitian berupa angket skala Likert lima poin dikembangkan berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel: kepemimpinan kolaboratif, iklim sekolah, motivasi kerja guru, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sebelum digunakan dalam pengumpulan data, instrumen diuji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kelayakan pengukuran.

Uji validitas dilakukan dengan analisis korelasi item-total. Hasil uji menunjukkan bahwa seluruh item memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,361), sehingga dinyatakan valid. Hal ini berarti setiap butir pernyataan dalam angket mampu mengukur aspek yang dimaksud secara konsisten.

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Cronbach's Alpha. Hasil uji menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,80, yang menandakan tingkat

Copyright © 2026 The Author(s)

reliabilitas tinggi. Secara rinci, kepemimpinan kolaboratif memiliki nilai reliabilitas 0,89, iklim sekolah 0,87, motivasi kerja guru 0,91, dan OCB guru 0,92. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian secara konsisten.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Jumlah Item	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Kolaboratif	15	Valid	0,89	Reliabel
Iklim Sekolah	12	Valid	0,87	Reliabel
Motivasi Kerja Guru	14	Valid	0,91	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	18	Valid	0,92	Reliabel

Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh instrumen penelitian memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Hal ini memberikan jaminan bahwa data yang diperoleh dari responden dapat dipercaya dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Hasil uji menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga data berdistribusi normal. Hal ini menandakan bahwa distribusi skor responden pada variabel kepemimpinan kolaboratif, iklim sekolah, motivasi kerja guru, dan OCB sesuai dengan asumsi normalitas yang diperlukan untuk analisis regresi.

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

Variabel	***Kolmogorov-Smirnov***	Signifikansi	Keterangan
Kepemimpinan Kolaboratif	0,812	0,532	Berdistribusi Normal
Iklim Sekolah	0,765	0,604	Berdistribusi Normal
Motivasi Kerja Guru	0,689	0,732	Berdistribusi Normal
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0,745	0,657	Berdistribusi Normal

Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk memastikan hubungan antar variabel bersifat linear. Hasil uji menunjukkan bahwa semua pasangan variabel memiliki nilai signifikansi < 0,05, sehingga hubungan antar variabel dinyatakan linear. Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan kolaboratif dan iklim sekolah terhadap motivasi kerja serta OCB dapat dianalisis menggunakan regresi linear.

Tabel 4. Hasil Uji Linearitas

Variabel	F_{hitung}	Signifikansi	Keterangan
Kepemimpinan Kolaboratif → OCB	12,45	0,001	Linear
Iklim Sekolah → OCB	10,87	0,002	Linear
Motivasi Kerja Guru → OCB	14,32	0,000	Linear

Kepemimpinan Kolaboratif → Motivasi Kerja	11,56	0,001	Linear
Iklim Sekolah → Motivasi Kerja	13,21	0,000	Linear

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan tidak terjadi korelasi tinggi antar variabel independen. Hasil uji menunjukkan bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) seluruh variabel < 10 dan nilai *Tolerance* > 0,1. Hal ini menandakan tidak terjadi multikolinearitas, sehingga variabel independen dapat digunakan secara bersamaan dalam model regresi.

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	*Tolerance*	VIF	Keterangan
Kepemimpinan Kolaboratif	0,207	4,821	Tidak terjadi multikolinearitas
Iklim Sekolah	0,220	4,543	Tidak terjadi multikolinearitas
Motivasi Kerja Guru	0,660	1,516	Tidak terjadi multikolinearitas

Dengan hasil ini, dapat dipastikan bahwa model regresi yang digunakan bebas dari masalah multikolinearitas, sehingga analisis jalur (*path analysis*) dapat dilakukan secara valid untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel penelitian.

Hasil Pengujian Hipotesis

Analisis jalur dilakukan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh kepemimpinan kolaboratif (X1), iklim sekolah (X2), dan motivasi kerja guru (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru (Y). Model analisis ini digunakan untuk menilai pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel, serta mengidentifikasi peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif berpengaruh langsung terhadap OCB guru dengan koefisien sebesar 0,584 ($p < 0,05$). Iklim sekolah juga memiliki pengaruh langsung terhadap OCB guru dengan koefisien sebesar 0,664 ($p < 0,05$). Motivasi kerja guru muncul sebagai variabel paling dominan dengan koefisien pengaruh langsung sebesar 0,783 ($p < 0,05$). Selain itu, kepemimpinan kolaboratif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru (koefisien 0,579), dan iklim sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru (koefisien 0,543). Iklim sekolah juga berpengaruh kuat terhadap kepemimpinan kolaboratif dengan koefisien sebesar 0,882 ($p < 0,05$).

Efek mediasi motivasi kerja guru ditemukan signifikan. Kepemimpinan kolaboratif berpengaruh terhadap OCB guru melalui motivasi kerja dengan koefisien tidak langsung sebesar 0,338, sedangkan iklim sekolah berpengaruh terhadap OCB guru melalui motivasi kerja dengan koefisien tidak langsung sebesar 0,325. Kedua jalur mediasi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator penting dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan kolaboratif dan iklim sekolah dengan OCB guru.

Tabel 6. Ringkasan hasil uji analisis regresi *Path Analysis*

	Pengaruh	Keterangan

Copyright © 2026 The Author(s)

Pengaruh Variabel	Langsung	Tidak Langsung	
Kepemimpinan kolaboratif (X1) terhadap OCB guru (Y)	0,584	-	Signifikan
Iklim Sekolah (X2) terhadap OCB guru (Y)	0,664	-	Signifikan
Motivasi kerja guru (Z) terhadap OCB guru (Y)	0,783	-	Signifikan
Kepemimpinan kolaboratif (X1) terhadap motivasi kerja guru (Z)	0,579	-	Signifikan
Iklim sekolah (X2) terhadap motivasi kerja guru (Z)	0,543	-	Signifikan
Iklim sekolah (X2) terhadap kepemimpinan kolaboratif (X1)	0,882	-	Signifikan
Kepemimpinan kolaboratif (X1) terhadap OCB guru (Y) melalui motivasi kerja guru (Z)	-	0,338	Signifikan
Iklim sekolah (X2) terhadap OCB guru (Y) melalui motivasi kerja guru (Z)	-	0,325	Signifikan

Berdasarkan tabel ringkasan di atas, hasil uji analisis jalur dapat menjawab hipotesis penelitian sebagai berikut:

1) Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan kolaboratif terhadap OCB guru.
2) Terdapat pengaruh signifikan iklim sekolah terhadap OCB guru.
3) Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja guru terhadap OCB guru.
4) Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan kolaboratif terhadap motivasi kerja guru.
5) Terdapat pengaruh signifikan iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru.
6) Terdapat pengaruh signifikan iklim sekolah terhadap kepemimpinan kolaboratif.
7) Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan kolaboratif terhadap OCB guru melalui motivasi kerja guru.
8) Terdapat pengaruh tidak langsung iklim sekolah terhadap OCB guru melalui motivasi kerja guru.

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja guru merupakan variabel paling dominan dengan koefisien pengaruh langsung sebesar 0,783. Hal ini dapat dijelaskan karena motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, menjadi energi pendorong utama yang mengarahkan guru untuk menampilkan perilaku ekstra peran. Guru yang memiliki dorongan kuat untuk berkontribusi tidak hanya melaksanakan tugas pokok, tetapi juga aktif membantu rekan kerja, menjaga fasilitas sekolah, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Sementara itu, iklim sekolah terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB guru dengan koefisien 0,664. Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, ditandai oleh komunikasi terbuka, dukungan emosional, dan rasa saling percaya, mampu menciptakan rasa aman psikologis bagi guru untuk berinisiatif dan menunjukkan civic virtue. Dengan demikian, data empiris memperlihatkan bahwa motivasi kerja guru berperan sebagai variabel kunci yang

memperkuat pengaruh kepemimpinan kolaboratif dan iklim sekolah terhadap OCB, sehingga strategi peningkatan OCB harus difokuskan pada pengembangan motivasi kerja sekaligus penciptaan iklim sekolah yang sehat.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif, iklim sekolah, dan motivasi kerja guru memiliki pengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru, baik secara langsung maupun melalui jalur mediasi. Analisis jalur memperlihatkan bahwa kepemimpinan kolaboratif berpengaruh langsung terhadap OCB dengan koefisien 0,584, iklim sekolah berpengaruh langsung dengan koefisien 0,664, dan motivasi kerja guru muncul sebagai variabel paling dominan dengan koefisien 0,783. Selain itu, kepemimpinan kolaboratif berpengaruh terhadap motivasi kerja guru (0,579), iklim sekolah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru (0,543), serta iklim sekolah berpengaruh terhadap kepemimpinan kolaboratif (0,882). Analisis jalur juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja, yaitu kepemimpinan kolaboratif terhadap OCB sebesar 0,338 dan iklim sekolah terhadap OCB sebesar 0,325. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator penting dalam memperkuat hubungan antarvariabel (Norlatifah et al., 2024; Nugroho & Marzuki, 2019).

Kepemimpinan kolaboratif yang diterapkan kepala sekolah melalui keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, komunikasi terbuka, dukungan terhadap inisiatif, dan pengembangan profesional berbasis kolaborasi mampu mendorong guru untuk menampilkan perilaku ekstra peran. Hal ini sejalan dengan teori Distributed Leadership yang menekankan bahwa kepemimpinan merupakan hasil interaksi kolektif, bukan sekadar fungsi individu (Putriningsih et al., 2023). Penelitian Yuliana & Kurniawan (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan kolaboratif meningkatkan keterlibatan emosional guru, sehingga memperkuat komitmen mereka terhadap tujuan sekolah. Demikian pula, Noor (2024) menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif berperan penting dalam menumbuhkan OCB guru, karena guru merasa memiliki kebebasan untuk berinisiatif dan mendukung kebijakan sekolah. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian internasional yang menekankan bahwa OCB muncul sebagai hasil dari kepemimpinan yang memberi ruang partisipasi dan dukungan emosional (Constantinides, 2025; Podsakoff et al., 2012).

Iklim sekolah yang positif juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB guru. Guru yang merasa nyaman dan dihargai dalam lingkungan kerja lebih cenderung menunjukkan altruism, civic virtue, dan courtesy. Hoy dan Miskel (2013) menjelaskan bahwa iklim sekolah merupakan persepsi kolektif anggota organisasi terhadap lingkungan kerja yang memengaruhi perilaku mereka secara sistemik. Penelitian Purwanti, Aslamiah, dan Suriansyah (2024) menegaskan bahwa komunikasi terbuka dan dukungan emosional dari pimpinan menciptakan rasa aman bagi guru untuk berinisiatif. Sapriansyah, Aslamiah, dan Effendi (2022) juga menunjukkan bahwa iklim organisasi yang sehat berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas dan partisipasi guru. Dengan demikian, iklim sekolah yang kondusif tidak hanya berpengaruh pada kenyamanan kerja guru, tetapi juga menjadi fondasi bagi terbentuknya budaya organisasi yang sehat. Podsakoff et al. (2012) menambahkan bahwa OCB berperan dalam membangun modal sosial organisasi, meningkatkan efisiensi tim kerja, dan memperkuat loyalitas institusional.

Motivasi kerja guru muncul sebagai variabel paling dominan dalam penelitian ini. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, lebih cenderung menampilkan perilaku ekstra peran yang mendukung efektivitas sekolah. Herzberg (1959) dalam Two-Factor Theory membedakan antara faktor motivator (pencapaian, pengakuan, tanggung

Copyright © 2026 The Author(s)

jawab) dan faktor hygiene (kondisi kerja, kebijakan organisasi, hubungan interpersonal) (Andjarwati, 2015; Kemunto, 2018). Ketika faktor motivator terpenuhi, guru lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku OCB. Penelitian Lestari dan Nugroho (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan dan OCB guru. Hal ini sejalan dengan temuan Ikhsandi & Ramadan (2021) yang menekankan bahwa motivasi intrinsik memperkuat komitmen guru terhadap sekolah, sedangkan motivasi ekstrinsik memperkuat partisipasi aktif mereka dalam kegiatan organisasi. Norlatifah et al (2024) juga menegaskan bahwa motivasi kerja berperan sebagai energi pendorong yang mengarahkan perilaku guru dalam organisasi.

Secara keseluruhan, hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif dan iklim sekolah tidak hanya berpengaruh langsung terhadap OCB, tetapi juga melalui motivasi kerja guru. Penelitian Lestari dan Nugroho (2020) menegaskan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan dan OCB guru, sehingga kepemimpinan kolaboratif secara tidak langsung meningkatkan OCB melalui motivasi kerja. Penelitian Norlatifah et al. (2024) mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa motivasi kerja guru berperan sebagai energi pendorong yang mengarahkan perilaku mereka dalam organisasi. Podsakoff et al. (2012) menekankan bahwa OCB tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi kerja dan faktor eksternal seperti kepemimpinan dan iklim organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja guru dapat dipandang sebagai jalur mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan kolaboratif dan iklim sekolah dengan OCB guru.

Penelitian ini memperkuat literatur bahwa kepemimpinan kolaboratif, iklim sekolah, dan motivasi kerja guru merupakan faktor penting dalam mendorong OCB guru. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan kolaboratif tidak hanya berperan sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai fasilitator kolaborasi yang mampu menumbuhkan motivasi kerja guru (Ismail et al., 2022; Murod & Shohib, 2022). Iklim sekolah yang positif menciptakan rasa aman psikologis dan memperkuat budaya organisasi yang sehat (Sapriansyah et al., 2022; Suriansyah et al., 2024). Motivasi kerja guru terbukti menjadi variabel kunci yang paling kuat dalam mendorong perilaku ekstra peran. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis dalam memperkuat model hubungan antara kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi, dan OCB guru, serta implikasi praktis bagi pengembangan manajemen sekolah dan peningkatan kualitas pendidikan.

Penelitian ini tidak hanya menegaskan pentingnya kepemimpinan kolaboratif dan iklim sekolah dalam membentuk OCB guru, tetapi juga menempatkan motivasi kerja sebagai variabel sentral yang menjembatani hubungan antarvariabel. Hal ini menunjukkan bahwa strategi peningkatan OCB guru harus difokuskan pada penguatan iklim sekolah yang kondusif, penerapan kepemimpinan kolaboratif, serta pengembangan motivasi kerja guru. Upaya tersebut diharapkan dapat menciptakan budaya kerja yang positif, meningkatkan efektivitas organisasi sekolah, dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara berkelanjutan.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif, iklim sekolah, dan motivasi kerja guru memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) guru. Motivasi kerja terbukti sebagai variabel paling dominan, yang tidak hanya berpengaruh langsung terhadap OCB, tetapi juga berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan kolaboratif dan iklim sekolah dengan OCB. Temuan ini menegaskan bahwa OCB guru merupakan hasil dari sinergi faktor eksternal berupa kepemimpinan dan iklim sekolah, serta faktor internal berupa motivasi kerja.

Kontribusi teoretis dari penelitian ini adalah memperluas pemahaman tentang mekanisme hubungan antarvariabel dalam konteks pendidikan, dengan menempatkan motivasi kerja sebagai variabel kunci dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan kolaboratif dan iklim sekolah terhadap OCB. Temuan ini memperkuat teori *Distributed Leadership* dan *Two-Factor Theory* Herzberg, serta mendukung penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya kepemimpinan partisipatif, iklim organisasi yang sehat, dan motivasi kerja dalam membentuk perilaku ekstra peran guru. Dengan demikian, penelitian ini memajukan pengetahuan ilmiah dengan memberikan bukti empiris mengenai peran motivasi kerja sebagai mediator dalam konteks pendidikan dasar.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya strategi peningkatan OCB guru melalui penguatan kepemimpinan kolaboratif, penciptaan iklim sekolah yang kondusif, dan pengembangan motivasi kerja guru. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu desain yang bersifat cross-sectional, sampel yang terbatas pada konteks sekolah tertentu, serta belum memasukkan variabel lain seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi. Oleh karena itu, generalisasi hasil harus dilakukan dengan hati-hati. Penelitian lanjutan disarankan untuk menggunakan desain longitudinal dan mengeksplorasi variabel tambahan agar pemahaman mengenai OCB guru semakin komprehensif dan dapat memberikan rekomendasi praktis yang lebih luas bagi pengembangan manajemen pendidikan.

References

Amelia, R., & Suriansyah, A. (2019). The new paradigm of leadership at elementary schools in borneo in the industrial revolution 4.0 Era. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, *5*(5), 159–173.

Andjarwati, T. (2015). Motivasi dari sudut pandang teori hirarki kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, teori XY McGregor, dan teori motivasi prestasi McClelland. *JMM17: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, *2*(1).

Aslamiah, A. (2020). *Hubungan Budaya Kerja, Kecerdasan Emosional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Mengajar Guru SD Kecamatan Banjarmasin Timur*.

Constantinides, M. (2025). Leadership at the boundaries of schools: Navigating the complexities of collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432251343996.

Febriani, H., Saleh, M., & Sin, I. (2019). The Contribution of Principal Transformational Leadership, Work Motivation, Through Satisfaction with OCB Teachers. *Journal of K6, Education, and Management*, *2*(2), 159–165. https://doi.org/10.11594/jk6em.02.02.11

Ikhsandi, M. R. H., & Ramadan, Z. H. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*. https://jbasic.org/index.php/basicedu/article/view/901

Ismail, T., Muhammad Arifin, A., Samad, S., Abdul, S., & Pattaufi, P. (2022). Developing the strategic collaboration model in basic education. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, *11*(2), 817–828.

Kemunto, M. E. (2018). *Influence Of Teaching Experience On Job Satisfaction Of Secondary School Teachers In Kenya*. https://www.semanticscholar.org/paper/457dfb28b79927e211b2c918a2247e0778bd0e23

Muhtadin, M., Abdullah, G., & Miyono, N. (2023). Pengaruh Peran Kepala Sekolah, Motivasi dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di SMP Swasta Se-Kota Pekalongan. In *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*. https://doi.org/10.54371/jiip.v6i2.1310

Copyright © 2026 The Author(s)

Murod, N. K. A. M., & Shohib, M. (2022). Pengaruh kepemimpinan kolaboratif dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. *Cognicia*, *10*(2), 106–111.

Noor, I. S. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja dan Komunikasi pada Sekolah Luar Biasa se Kota Banjarbaru*.

Norlatifah, E., Aslamiah, A., & Wahyu, W. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kreativitas, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Lembaga PAUD di Kecamatan Amuntai Tengah. *Golden Age: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, *8*(2), 325–338.

Nugroho, F., & Marzuki, M. (2019). Pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru IPS bersertifikat pendidik. In *Harmoni Sosial: Jurnal Pendidikan IPS*. https://doi.org/10.21831/hsjpi.v6i2.5571

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, *63*(1), 539–569. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452

Purwanti, R., Aslamiah, A., & Suriansyah, A. (2024). The leadership school principal in the implementation of local character education. *International Journal of Social Science and Human Research*, *7*(07), 4974–4981.

Putriningsih, S., Aslamiah, A., & Suriansyah, A. (2023). Relationship between Principal Transformational Leadership, Work Commitment, Motivation and Work Discipline of High School Teachers in Banjarmasin City. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, *7*(11), 501–508. https://doi.org/10.36348/jaep.2023.v07i11.008

Sapriansyah, Aslamiah, & Effendi, R. (2022). The Effect of Organizational Culture and Organizational Climate Through Motivation Work towards Organizational Citizenship Behavior (OCB) Of Elementary School Teachers in Lampihong.(nd). *International Journal of Social Science and Human Research*, *5*(9), 4331–4337.

Sembiring, I. A. B., Aktar, S., & Pratiwi, S. N. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Kepuasan Kerja terhadap Efektivitas Kerja Guru di SD Negeri Se-Kecamatan Binjai Selatan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, *5*(3).

Suhardi, M. (2020). Hubungan Iklim Organisasi Dan Efektivitas Kepemimpinan Dengan Kinerja Guru Smp Swasta Di Kecamatan Jonggat, Lombok Tengah. In *Teaching And Learning Journal Of Mandalika (Teacher) e- ISSN 2721-9666*. https://doi.org/10.36312/teacher.v1i1.35

Sulaxono, Rezita, L., & Suriansyah, A. (2020). Relationship of Transformational Leadership and Work Motivation Through Discipline and Teacher Performance. *Journal of K6 Education and Management*, *3*(1), 57–65. https://doi.org/10.11594/jk6em.03.01.08

Sumanti, S., Aslamiah, & Muhyani, A. (2022). The Effect of Principal Transformational Leadership, School Culture, and Organizational Commitment on the Performance of State MTS Teachers in Balangan Regency. *International Journal of Social Science and Human Research*, *05*(06), 2336–2343. https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-44

Suriansyah, A., Ahmad, & Purwanti, R. (2024). *Kepemimpinan Berbasis Budaya Adaptif Kolaboratif Menuju Sekolah Unggul* (M. P. Dr. Hj. Ratna Puspitasari (ed.); 1st ed.). Damera Press.

Wijaya, P., Sembiring, M. G., & Pribadi, B. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru. *Cokroaminoto Journal of Primary Education*, *5*(2), 180–187.

Yuliana, I., & Kurniawan, I. S. (2020). Memperkuat OCB: Peran kepemimpinan trilogi, kepuasan, dan komitmen. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, *4*(2), 320–330.

---Halaman ini sengaja dikosongkan---