

PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR : STUDI EMPIRIS PADA GURU SD NEGERI

Syabrina Yunera¹, Ahmad Sabandi², Nellitawati³, Tia Ayu Ningrum⁴
¹²³⁴Universitas Negeri Padang, Kota Padang, Indonesia

Email: syabrinayunera2@gmail.com¹, sabandi@fip.unp.ac.id², nellitawati@fip.unp.ac.id³, tiaayuningrum@fip.unp.ac.id⁴

Abstrak: Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih belum optimalnya organizational citizenship behavior (OCB) guru di sekolah dasar, yang terlihat dari kecenderungan guru yang lebih berfokus pada pelaksanaan tugas formal dibandingkan keterlibatan dalam aktivitas organisasi sekolah secara sukarela. Kondisi ini menunjukkan bahwa OCB sebagai perilaku ekstra peran belum sepenuhnya menjadi budaya kerja di lingkungan sekolah, yang diduga berkaitan dengan faktor kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi yang terbentuk di sekolah.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh servant leadership kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap OCB guru di SD Negeri Kabupaten Solok. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui angket yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, serta didukung oleh data observasi dan wawancara terbatas untuk memperkuat pemahaman konteks penelitian. Analisis data dilakukan dengan statistik deskriptif dan analisis regresi untuk menguji pengaruh antarvariabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership kepala sekolah dan iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru, baik secara parsial maupun simultan. Secara parsial, masing-masing variabel memberikan kontribusi terhadap peningkatan perilaku OCB guru, sedangkan secara simultan kedua variabel tersebut mampu menjelaskan variasi OCB guru secara lebih kuat. Namun demikian, OCB guru masih belum sepenuhnya berkembang sebagai budaya organisasi yang konsisten, karena sebagian perilaku masih bersifat individual dan situasional.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan OCB guru tidak hanya ditentukan oleh aspek struktural pekerjaan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan serta iklim organisasi yang kondusif. Oleh karena itu, penguatan servant leadership kepala sekolah dan pengembangan iklim organisasi yang lebih partisipatif menjadi faktor penting dalam membangun budaya kerja guru yang lebih kolaboratif, proaktif, dan berkelanjutan di sekolah dasar.

Kata kunci: Guru, Iklim Organisasi, Organizational Citizenship Behavior, Sekolah Dasar, Servant Leadership.

Abstract: This study is motivated by the suboptimal level of teachers' organizational citizenship behavior (OCB) in elementary schools, as reflected in the tendency of teachers to focus more on formal task execution rather than voluntarily engaging in broader school organizational activities. This condition indicates that OCB, as an extra-role behavior, has not yet fully developed into a work culture within the school environment, which is presumed to be associated with the principal's leadership and the organizational climate established in the school.

The purpose of this study is to analyze the effect of principals' servant leadership and organizational climate on teachers' OCB in public elementary schools in Solok Regency. This study employs a quantitative approach using a survey method. Data were collected through questionnaires that had been tested for validity and reliability, and were supported by observational data and limited interviews to strengthen contextual understanding. Data

analysis was conducted using descriptive statistics and regression analysis to examine the relationships among variables.

The results indicate that principals' servant leadership and organizational climate have a positive and significant effect on teachers' OCB, both partially and simultaneously. Partially, each variable contributes to the improvement of teachers' OCB, while simultaneously both variables provide a stronger explanation of the variance in teachers' OCB. However, teachers' OCB has not yet fully developed as a consistent organizational culture, as some behaviors remain individual and situational.

This study concludes that the enhancement of teachers' OCB is not solely determined by structural aspects of the job, but is also strongly influenced by the quality of service-oriented leadership and a conducive organizational climate. Therefore, strengthening principals' servant leadership and fostering a more participative organizational climate are essential factors in building a more collaborative, proactive, and sustainable teacher work culture in elementary schools.

Keywords: Elementary Schools, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Climate, Servant Leadership, Teachers.

Pendahuluan

Pendidikan dasar saat ini menghadapi tantangan yang semakin kompleks, tidak hanya dalam aspek pencapaian akademik, tetapi juga dalam membangun budaya kerja yang profesional dan kolaboratif di lingkungan sekolah. Dalam konteks ini, guru tidak lagi dipandang sekadar sebagai pelaksana pembelajaran di kelas, melainkan sebagai bagian integral dari organisasi sekolah yang turut menentukan keberhasilan program pendidikan secara keseluruhan. Peran guru yang demikian menuntut adanya kontribusi yang tidak terbatas pada tugas formal, tetapi juga mencakup keterlibatan dalam berbagai aktivitas organisasi sekolah. Perilaku tersebut dalam kajian perilaku organisasi dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung diatur dalam sistem penghargaan formal, namun memberikan kontribusi signifikan terhadap efektivitas organisasi (Organ et al., 2006). Dalam konteks pendidikan, OCB guru tercermin melalui kesediaan membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan sekolah, menjaga hubungan interpersonal yang harmonis, serta berkontribusi dalam pengembangan institusi (DiPaola & Hoy, 2005; Somech & Oplatka, 2015). Penelitian-penelitian mutakhir juga menunjukkan bahwa OCB guru memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, memperkuat kerja tim, serta mendorong efektivitas sekolah secara berkelanjutan (Sarjito et al., 2024; Fauziah et al., 2025).

Namun demikian, kondisi empiris di lapangan menunjukkan bahwa OCB guru belum sepenuhnya berkembang secara optimal, khususnya pada jenjang sekolah dasar. Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara dengan beberapa guru di SD Negeri Kabupaten Solok, ditemukan bahwa masih terdapat kecenderungan guru yang membatasi peran pada tugas utama mengajar, dengan keterlibatan yang relatif rendah dalam kegiatan sekolah di luar kelas. Selain itu, data angket awal yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa sebagian guru mengaku jarang terlibat dalam pengambilan keputusan sekolah dan belum merasakan adanya penghargaan yang memadai terhadap inisiatif yang mereka lakukan. Dalam praktiknya, partisipasi guru dalam kegiatan rapat, program pengembangan sekolah, serta kolaborasi profesional masih belum merata. Kondisi ini juga diperkuat oleh adanya fenomena komunikasi yang belum sepenuhnya terbuka dan kurangnya ruang bagi guru untuk menyampaikan gagasan secara konstruktif. Temuan awal tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan antara kondisi ideal yang diharapkan – yaitu terbentuknya budaya kerja yang kolaboratif dan partisipatif – dengan realitas yang terjadi di sekolah.

Dalam kajian teori perilaku organisasi, OCB tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat internal maupun eksternal. Salah satu faktor yang memiliki pengaruh kuat adalah kepemimpinan. Dalam konteks pendidikan, pendekatan *servant leadership* menjadi semakin relevan karena menempatkan pemimpin sebagai pelayan yang berfokus pada kebutuhan dan pengembangan anggota organisasi (Greenleaf, 2011). Kepala sekolah yang menerapkan *servant leadership* cenderung membangun hubungan yang lebih humanis, memberikan dukungan profesional, serta menciptakan rasa dihargai di kalangan guru. Penelitian Eva et al. (2019) menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap perilaku ekstra peran melalui peningkatan kepercayaan dan keterikatan individu terhadap organisasi. Selain itu, Hoch et al. (2018) juga menegaskan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen organisasi, yang pada akhirnya mendorong munculnya OCB.

Selain faktor kepemimpinan, iklim organisasi juga menjadi faktor kontekstual yang tidak kalah penting dalam membentuk perilaku guru. Iklim organisasi mencerminkan persepsi bersama anggota organisasi terhadap kondisi lingkungan kerja, termasuk kualitas komunikasi, dukungan pimpinan, serta hubungan interpersonal (Hoy & Miskel, 2017). Iklim organisasi yang kondusif akan menciptakan rasa aman dan nyaman bagi guru, sehingga mereka lebih terbuka untuk berpartisipasi dan berkontribusi dalam kegiatan sekolah. Sebaliknya, iklim yang kurang mendukung dapat membatasi keterlibatan guru dan menurunkan motivasi untuk menunjukkan perilaku ekstra peran. Penelitian Nellitawati (2022) menunjukkan bahwa iklim sekolah yang positif berpengaruh terhadap kinerja dan profesionalisme guru. Namun demikian, sebagian besar penelitian yang mengkaji hubungan antara kepemimpinan, iklim organisasi, dan OCB masih berfokus pada konteks organisasi non-pendidikan atau jenjang pendidikan menengah dan tinggi. Kajian yang secara spesifik menelaah hubungan tersebut pada jenjang sekolah dasar, khususnya dalam konteks daerah seperti Kabupaten Solok, masih relatif terbatas.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan yang ada dengan menganalisis secara simultan pengaruh servant leadership kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) guru di SD Negeri Kabupaten Solok. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi dua variabel kontekstual utama, yaitu kepemimpinan berbasis pelayanan dan iklim organisasi sekolah, dalam menjelaskan perilaku OCB pada jenjang pendidikan dasar yang memiliki karakteristik relasional yang kuat. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan pendekatan empiris berbasis data lapangan untuk memberikan gambaran yang lebih kontekstual mengenai dinamika perilaku guru di sekolah dasar. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen pendidikan, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi peningkatan kualitas kepemimpinan dan pengelolaan organisasi sekolah. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) menganalisis tingkat servant leadership kepala sekolah, (2) mengkaji kondisi iklim organisasi sekolah, (3) mendeskripsikan tingkat OCB guru, serta (4) menguji pengaruh servant leadership dan iklim organisasi terhadap OCB guru, baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan tujuan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah: (1) servant leadership berpengaruh signifikan terhadap OCB guru; (2) iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB guru; dan (3) servant leadership dan iklim organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap OCB guru.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori dan rancangan *ex post facto* yang bertujuan untuk menguji pengaruh servant leadership kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) guru. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada analisis hubungan kausal antarvariabel berdasarkan data empiris tanpa adanya perlakuan atau manipulasi terhadap variabel yang diteliti.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SD Negeri di Kabupaten Solok yang berjumlah 3.211 orang berdasarkan data Dinas Pendidikan tahun 2026. Penentuan ukuran sampel dilakukan menggunakan rumus Cochran dengan tingkat kepercayaan 95% ($Z = 1,96$), proporsi maksimum ($p = 0,5$), dan margin of error sebesar 5% ($d = 0,05$), sehingga diperoleh ukuran sampel awal sebesar 384 responden. Selanjutnya, karena populasi bersifat terbatas, dilakukan koreksi sehingga diperoleh jumlah sampel akhir sebanyak 344 guru. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah multistage sampling, yaitu melalui tahap cluster sampling berdasarkan wilayah kecamatan, kemudian dilanjutkan dengan stratified proportional random sampling berdasarkan tingkat pendidikan dan masa kerja guru, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih serta tetap memperhatikan keterwakilan setiap strata.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari servant leadership kepala sekolah sebagai variabel bebas pertama, iklim organisasi sebagai variabel bebas kedua, dan organizational citizenship behavior guru sebagai variabel terikat. Servant leadership dioperasionalkan melalui indikator pelayanan, empati, pemberdayaan, dan kepedulian. Iklim organisasi diukur melalui indikator hubungan interpersonal, kolaborasi, dukungan, dan kondisi lingkungan kerja. Sementara itu, OCB guru diukur melalui dimensi altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner dengan skala Likert lima poin yang terdiri dari 96 butir pernyataan, masing-masing 32 butir untuk setiap variabel. Sebelum digunakan dalam penelitian utama, instrumen terlebih dahulu diuji cobakan kepada 34 responden di luar sampel penelitian. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson dengan kriteria nilai r hitung lebih besar dari r tabel pada taraf signifikansi 0,05, dan seluruh item dinyatakan valid. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, dengan hasil menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai di atas 0,70, sehingga dinyatakan reliabel.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form

kepada responden yang telah ditetapkan sebagai sampel penelitian. Dari total 505 responden yang mengisi kuesioner, dilakukan proses data screening untuk memastikan kesesuaian dengan kriteria penelitian, sehingga diperoleh 344 data yang valid dan layak untuk dianalisis.

Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif dan inferensial dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data melalui nilai rata-rata, standar deviasi, serta nilai minimum dan maksimum. Analisis inferensial dilakukan menggunakan regresi linear, baik sederhana maupun berganda, untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Model persamaan regresi yang digunakan adalah $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$. Pengujian hipotesis dilakukan secara parsial menggunakan uji t dan secara simultan menggunakan uji F, dengan tingkat signifikansi 0,05. Selain itu, koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov, uji multikolinearitas dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance, uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser, serta uji linearitas untuk memastikan hubungan antarvariabel bersifat linear. Seluruh tahapan analisis dilakukan secara sistematis untuk memastikan bahwa hasil penelitian memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Temuan dan Diskusi

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan melalui uji korelasi dan regresi, diperoleh sejumlah temuan empiris terkait pengaruh servant leadership kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) guru di SD Negeri Kabupaten Solok. Temuan ini disajikan berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Pengaruh Servant Leadership Kepala Sekolah terhadap OCB Guru

Hasil analisis menunjukkan bahwa servant leadership kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru. Hubungan tersebut ditunjukkan oleh nilai korelasi sebesar $r = 0,687$ ($p = 0,000$) dengan koefisien regresi sebesar $\beta = 0,214$ ($p < 0,05$) serta kontribusi sebesar $R^2 = 0,472$ (47,2%). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat praktik servant leadership yang diterapkan kepala sekolah, semakin tinggi kecenderungan guru untuk menampilkan perilaku OCB. Kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, perhatian, dan pemberdayaan terbukti mampu menciptakan iklim psikologis positif yang mendorong guru untuk berperilaku melebihi tuntutan formal pekerjaan.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap OCB Guru

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru dengan nilai korelasi sebesar $r = 0,508$ ($p = 0,000$), koefisien regresi sebesar $\beta = 0,263$ ($p < 0,05$), serta kontribusi sebesar $R^2 = 0,258$ (25,8%). Temuan ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang kondusif, ditandai dengan hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang efektif, serta dukungan antar anggota organisasi, mampu meningkatkan kecenderungan guru untuk menunjukkan perilaku sukarela dalam mendukung keberhasilan sekolah. Dengan demikian, lingkungan kerja yang positif menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku kewargaan organisasi.

Pengaruh Simultan Servant Leadership dan Iklim Organisasi terhadap OCB Guru

Hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa servant leadership kepala sekolah dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru. Hal ini dibuktikan dengan nilai korelasi ganda sebesar $R = 0,738$ ($p = 0,000$) serta koefisien determinasi sebesar $R^2 = 0,545$ (54,5%). Persamaan regresi yang diperoleh adalah: $Y = 103,041 + 0,102X_1 + 0,175X_2$

Temuan ini menunjukkan bahwa kombinasi antara kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat melayani dan iklim organisasi yang kondusif secara bersama-sama memiliki peran yang kuat dalam menjelaskan variasi perilaku OCB guru. Dalam model ini, iklim organisasi memiliki kontribusi relatif lebih dominan dibandingkan servant leadership.

Hasil analisis data dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ketiga hipotesis diuji penelitian ini dapat diterima. Hasil analisis data menunjukkan bahwa servant leadership kepala sekolah dan iklim organisasi baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama memiliki pengaruh dan peranan yang berarti untuk meningkatkan SD Negeri Kabupaten Solok.

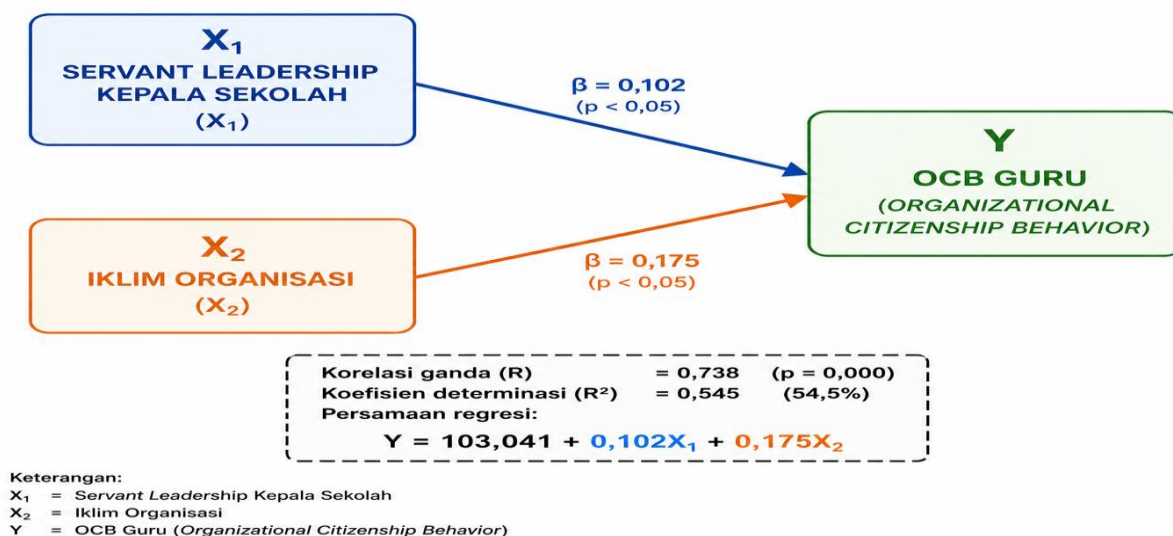


Fig 1. Model Pengaruh Servant Leadership dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru

Berdasarkan diatas, dapat dipahami bahwa servant leadership kepala sekolah memberikan kontribusi sebesar 47,2% terhadap organizational citizenship behavior guru. Di sisi lain, iklim organisasi memberikan kontribusi sebesar 25,5% terhadap organizational citizenship behavior guru. Nilai ini menunjukkan bahwa perilaku ekstra peran guru, seperti kesediaan membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan sekolah, serta menjaga hubungan kerja yang harmonis. Berdasarkan keseluruhan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa OCB guru tidak terbentuk secara tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi antara faktor kepemimpinan dan kondisi organisasi. Servant leadership kepala sekolah berperan sebagai penggerak utama dalam membangun motivasi dan komitmen guru, sedangkan iklim organisasi berfungsi sebagai lingkungan yang memperkuat atau melemahkan perilaku tersebut. Dengan demikian, peningkatan OCB guru di sekolah tidak hanya bergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh bagaimana lingkungan kerja dikelola secara kolektif dalam organisasi sekolah.

Selanjutnya, secara simultan servant leadership kepala sekolah dan iklim organisasi memberikan kontribusi sebesar 54,5% terhadap organizational citizenship behavior guru. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara bersama-sama memiliki peran yang cukup besar dalam menjelaskan variasi perilaku ekstra peran guru. Dengan demikian, semakin baik kepemimpinan kepala sekolah dan semakin kondusif iklim organisasi, maka kecenderungan guru untuk menunjukkan organizational citizenship behavior juga akan semakin tinggi. Meskipun demikian, masih terdapat 45,5% faktor lain di luar penelitian ini yang turut memengaruhi organizational citizenship behavior guru. Faktor-faktor tersebut dapat berupa motivasi individu, kepuasan kerja, komitmen organisasi, maupun karakteristik personal guru. Oleh karena itu, peningkatan organizational citizenship behavior guru tidak hanya bergantung pada kepemimpinan dan iklim organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sekolah. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa servant leadership kepala sekolah memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan dengan iklim organisasi dalam memengaruhi organizational citizenship behavior guru. Hal ini menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor penting dalam mendorong terbentuknya perilaku guru yang bersifat sukarela, partisipatif, dan berorientasi pada kemajuan sekolah.

Diskusi

Pembahasan dalam penelitian ini diarahkan untuk menginterpretasikan hasil analisis data yang telah diperoleh, serta menghubungkannya dengan teori-teori yang relevan dalam bidang manajemen pendidikan. Fokus utama pembahasan adalah menjelaskan keterkaitan antara servant leadership kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) guru di SD Negeri Kabupaten Solok, baik secara parsial maupun simultan. Dengan demikian, pembahasan ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga analitis

dan reflektif terhadap temuan empiris penelitian.

Pengaruh Servant Leadership Kepala Sekolah terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dipahami bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) guru tidak terlepas dari peran kepala sekolah dalam memimpin. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah bukan hanya sebagai pengelola administrasi, tetapi juga sebagai pemimpin yang memiliki peran sentral dalam membentuk budaya kerja, nilai organisasi, serta pola perilaku guru dalam bekerja sehari-hari. Kepemimpinan yang diterapkan akan membentuk pola interaksi, tingkat kepercayaan, serta semangat keterlibatan guru dalam kehidupan organisasi sekolah (Sabandi, 2013; Northouse, 2021). Secara teoritis, *servant leadership* menekankan bahwa pemimpin harus berperan sebagai pelayan terlebih dahulu sebelum memimpin orang lain. Konsep ini menempatkan kebutuhan bawahan sebagai prioritas utama dalam pengambilan keputusan organisasi (Greenleaf, 2002). Dalam konteks sekolah, pendekatan ini sangat relevan karena guru merupakan aktor utama dalam proses pendidikan yang membutuhkan dukungan emosional, profesional, dan struktural dari kepala sekolah.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, inisiatif dalam memberikan ide, serta partisipasi dalam kegiatan sekolah belum sepenuhnya berkembang secara optimal. Hal ini mengindikasikan bahwa praktik kepemimpinan belum sepenuhnya merata dalam memberikan ruang partisipasi kepada seluruh guru (Nellitawati, 2018; Liden et al., 2008). Kondisi ini menunjukkan adanya gap antara idealitas *servant leadership* dengan implementasi di lapangan. Ketika kepala sekolah mampu menerapkan *servant leadership* secara konsisten, yaitu dengan memberikan perhatian individual, empati, serta dukungan terhadap pengembangan guru, maka akan terbentuk hubungan psikologis yang positif antara guru dan organisasi. Hubungan ini kemudian mendorong munculnya rasa percaya (*trust*), keterikatan emosional (*emotional attachment*), serta komitmen organisasi yang lebih tinggi (Spears, 2010; Robbins & Judge, 2017).

Dalam kondisi tersebut, guru tidak hanya bekerja berdasarkan kewajiban formal, tetapi juga terdorong untuk melakukan tindakan ekstra peran seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan sekolah, serta menjaga keharmonisan hubungan kerja. Perilaku ini merupakan manifestasi dari *organizational citizenship behavior* yang muncul secara sukarela tanpa paksaan formal organisasi (Organ, 1988). Sebaliknya, apabila kepala sekolah cenderung menggunakan pendekatan otoritatif dan kurang memberikan ruang partisipasi, maka guru akan lebih fokus pada tugas formal saja. Hal ini akan menyebabkan rendahnya inisiatif dan menurunnya perilaku OCB dalam organisasi sekolah. Hasil penelitian yang menunjukkan kategori "baik" pada variabel *servant leadership* mengindikasikan bahwa secara umum kepala sekolah sudah mulai menerapkan prinsip-prinsip pelayanan dalam kepemimpinannya. Namun demikian, kondisi ini belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat variasi dalam pengalaman guru terhadap kualitas kepemimpinan tersebut. Dalam konteks ini, kepala sekolah perlu memperkuat dimensi empati, komunikasi dua arah, serta pemberdayaan guru secara lebih sistematis. Kepemimpinan tidak cukup hanya bersifat administratif, tetapi harus bersifat transformasional dan humanistik agar mampu membangun budaya kerja yang lebih kolaboratif (Ningrum, 2019; Luthans, 2011). Dengan demikian, *servant leadership* memiliki peran yang sangat strategis dalam membentuk perilaku OCB guru karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang berbasis kepercayaan, keterbukaan, dan partisipasi aktif (Sabandi, 2013; Greenleaf, 2002).

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru

Iklim organisasi merupakan persepsi kolektif guru terhadap lingkungan kerja yang mencakup hubungan sosial, pola komunikasi, struktur kerja, serta dukungan organisasi terhadap individu. Iklim organisasi tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga psikologis karena mempengaruhi cara guru merasakan dan memaknai lingkungan kerja mereka (Nellitawati, 2018; Hoy & Miskel, 2013). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum iklim organisasi berada pada kategori baik, namun masih terdapat aspek yang perlu diperbaiki terutama dalam hal komunikasi antar guru dan keterlibatan dalam kegiatan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja sudah cukup kondusif, namun belum sepenuhnya mendukung terciptanya perilaku OCB secara maksimal.

Secara teoritis, iklim organisasi yang positif akan meningkatkan motivasi intrinsik guru dalam bekerja. Guru yang berada dalam lingkungan kerja yang suportif cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang kemudian berkontribusi terhadap meningkatnya perilaku ekstra peran (Luthans, 2011; Robbins & Judge, 2017). Lingkungan kerja yang terbuka memungkinkan guru untuk lebih mudah berkolaborasi, berbagi informasi, dan saling membantu dalam menyelesaikan tugas. Sebaliknya, iklim organisasi yang tertutup atau kurang komunikatif dapat menimbulkan isolasi sosial antar guru yang berdampak pada menurunnya perilaku OCB. Selain itu, iklim organisasi juga berperan dalam membentuk norma sosial di sekolah. Norma ini menjadi

acuan perilaku guru dalam berinteraksi dan bekerja. Jika norma yang berkembang adalah kolaborasi dan saling mendukung, maka OCB akan lebih mudah muncul dan bertahan dalam jangka panjang (Owens & Valesky, 2015). Dengan demikian, iklim organisasi bukan hanya latar belakang kerja, tetapi merupakan mekanisme sosial yang menentukan kualitas interaksi dan perilaku guru dalam organisasi sekolah.

Pengaruh Servant Leadership Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership kepala sekolah dan iklim organisasi secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior guru. Temuan ini memperkuat bahwa OCB tidak terbentuk dari satu faktor tunggal, tetapi merupakan hasil interaksi kompleks antara kepemimpinan dan lingkungan organisasi (Sabandi, 2013; Liden et al., 2008). Secara konseptual, servant leadership membangun hubungan interpersonal yang kuat antara kepala sekolah dan guru, sementara iklim organisasi menyediakan konteks sosial yang memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut dalam praktik sehari-hari (Hoy & Miskel, 2013).

Ketika kedua faktor ini berjalan secara sinergis, maka akan tercipta lingkungan kerja yang sehat secara psikologis, di mana guru merasa dihargai, didukung, dan dilibatkan. Kondisi ini menjadi fondasi penting bagi munculnya perilaku OCB secara berkelanjutan (Robbins & Judge, 2017). Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sinergi antara kedua variabel belum sepenuhnya optimal. Hal ini terlihat dari masih adanya variasi dalam partisipasi guru dalam kegiatan sekolah. Artinya, tidak semua guru merasakan dampak yang sama dari kepemimpinan dan iklim organisasi yang ada. Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan sekolah perlu lebih konsisten dan menyeluruh. Kepemimpinan tidak boleh hanya dirasakan oleh sebagian guru, tetapi harus menjangkau seluruh elemen organisasi secara merata (Ningrum, 2019). Selain itu, iklim organisasi perlu dikelola secara berkelanjutan agar tidak hanya baik secara formal, tetapi juga benar-benar dirasakan dalam interaksi sehari-hari. Tanpa konsistensi ini, maka OCB akan bersifat fluktuatif dan tidak stabil. Dengan demikian, peningkatan organizational citizenship behavior guru membutuhkan pendekatan integratif yang menggabungkan kepemimpinan berbasis pelayanan dan iklim organisasi yang sehat secara simultan (Greenleaf, 2002; Organ, 1988).

Berdasarkan uraian pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa servant leadership kepala sekolah dan iklim organisasi memiliki peran yang signifikan dalam membentuk organizational citizenship behavior (OCB) guru di SD Negeri Kabupaten Solok. Kedua variabel tersebut tidak hanya berpengaruh secara parsial, tetapi juga memiliki kontribusi yang lebih kuat ketika bekerja secara simultan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan kolaboratif. Dengan demikian, peningkatan OCB guru tidak dapat dilepaskan dari penguatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah serta pengelolaan iklim organisasi yang efektif dan berkelanjutan. Temuan ini memperkuat bahwa perilaku ekstra peran guru merupakan hasil interaksi antara faktor kepemimpinan dan lingkungan kerja, sehingga diperlukan pendekatan manajerial yang integratif dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia di lingkungan sekolah.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh servant leadership kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) guru SD Negeri di Kabupaten Solok, dapat ditarik kesimpulan bahwa secara umum ketiga variabel penelitian berada pada kategori yang baik hingga sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi, serta perilaku OCB guru telah menunjukkan kecenderungan yang positif dalam mendukung aktivitas dan efektivitas sekolah, meskipun masih terdapat ruang pengembangan untuk mencapai kondisi yang lebih optimal dan merata. Secara lebih rinci, organizational citizenship behavior guru berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa guru telah menunjukkan perilaku kerja yang melampaui tugas formal, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan sekolah, serta menunjukkan kepedulian terhadap kemajuan organisasi. Namun demikian, perilaku tersebut belum sepenuhnya menjadi budaya kerja yang merata di seluruh guru, sehingga masih diperlukan penguatan secara berkelanjutan. Selanjutnya, servant leadership kepala sekolah juga berada pada kategori baik. Kepala sekolah telah menunjukkan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan melalui sikap perhatian, dukungan, dan kepercayaan kepada guru. Meskipun demikian, aspek pemberdayaan guru dan pelibatan dalam pengambilan keputusan masih perlu ditingkatkan agar kepemimpinan yang diterapkan dapat lebih berdampak secara menyeluruh. Iklim organisasi di SD Negeri Kabupaten Solok berada pada kategori sangat baik. Lingkungan kerja yang relatif kondusif, hubungan antar guru yang harmonis, serta komunikasi yang cukup terbuka telah menciptakan suasana kerja yang mendukung. Akan tetapi, aspek kolaborasi, kerja sama tim, dan keterlibatan aktif guru masih perlu diperkuat agar iklim organisasi benar-benar menjadi faktor pendorong utama perilaku OCB.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa servant leadership kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, maka semakin tinggi kecenderungan guru untuk menunjukkan perilaku sukarela di luar tugas formal. Selain itu, iklim organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru, yang berarti bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu mendorong peningkatan kontribusi guru dalam organisasi sekolah. Secara simultan, servant leadership kepala sekolah dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku OCB tidak berdiri sendiri, tetapi terbentuk melalui sinergi antara kepemimpinan yang melayani dan lingkungan organisasi yang kondusif. Dengan demikian, semakin baik kedua faktor tersebut, maka semakin tinggi pula kualitas perilaku OCB guru di sekolah. Berdasarkan hasil tersebut, disarankan kepada kepala sekolah untuk terus memperkuat penerapan servant leadership secara konsisten dengan meningkatkan keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, memperluas ruang partisipasi, serta membangun komunikasi yang lebih terbuka dan dua arah. Selain itu, sekolah perlu mengembangkan iklim organisasi yang lebih kolaboratif melalui penguatan kerja sama antar guru, peningkatan kegiatan berbasis tim, serta budaya apresiasi terhadap kontribusi guru. Hal ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya kondusif, tetapi juga mendorong munculnya perilaku OCB secara berkelanjutan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, atau komitmen organisasi, serta memperluas cakupan penelitian pada jenjang atau wilayah yang berbeda agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi organizational citizenship behavior guru.

Referensi

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2013). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current theories, research, and future directions*. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88(3), 35-44. <https://doi.org/10.1353/hcj.2005.0002>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fauziah, N., Hadiyanto, H., & Rusdinal, R. (2025). The role of teacher organizational citizenship behavior in improving school effectiveness. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(1), 45-56.
- Greenleaf, R. K. (2011). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Center.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2017). *Educational administration: Theory, research, and practice* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Nellitawati. (2016). *Iklim organisasi sekolah dan hubungannya dengan perilaku kerja guru*. *Jurnal Manajemen Pendidikan*.
- Nellitawati. (2022). School climate and teacher performance in primary education. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(2), 123-135.
- Ningrum, T. A. (2019). *Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap perilaku organisasi guru*. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*.
- Organ, D. W. (2018). *Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 295-306.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature*. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Sabandi, A. (2013). *Kepemimpinan pendidikan dan pengaruhnya terhadap kinerja guru*. *Jurnal Administrasi Pendidikan*.

- Sarjito, A., Sulastri, S., & Rahmawati, R. (2024). Organizational citizenship behavior of teachers and its impact on school performance. *International Journal of Educational Management*, 38(2), 210–225. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2023-0021>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). *Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents*. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Somech, A., & Oplatka, I. (2015). *Organizational citizenship behavior in schools: Examining the impact and opportunities within educational systems*. Routledge.