

Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja dalam Mendorong *Organizational Citizenship Behavior* Guru untuk Mewujudkan Pekerjaan Layak yang Berkeadilan di SMA Kabupaten Serdang Bedagai

Tiara Novitasari^{1*}, Muhamad Fahmi Syahbana², Kumala Vera Dewi³, Indra Welly Arifin⁴

^{1*,2,3,4}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bina Karya, Indonesia

Email: tiaranovitasari00102@gmail.com

RIWAYAT ARTIKEL

Disubmit : July 31, 2026
Ditinjau : August 12, 2026
August 15, 2026
Direvisi : August 15, 2026
August 20, 2026
Diterima : August 21, 2026
Diterbitkan : August 23, 2026

Pernyataan Konflik Kepentingan:

Para penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan yang dapat memengaruhi objektivitas, pelaksanaan, analisis, maupun pelaporan hasil penelitian ini. Pernyataan ini tidak berkaitan dengan kebijakan biaya pemrosesan atau publikasi artikel yang ditetapkan oleh jurnal.

ABSTRAK

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap pekerjaan yang layak yang berkeadilan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru SMA di Kabupaten Serdang Bedagai.

Metode Penelitian: Populasi penelitian ini adalah Seluruh guru SMA yang ada di Kabupaten Serdang Bedagai, dan dengan menggunakan rumus Slovin ($e = 10\%$) maka didapatkan sampel berjumlah 90 orang guru. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportional random sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner melalui google form kepada responden penelitian. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan menggunakan bantuan SEM-PLS.

Hasil dan Pembahasan: Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap OCB, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap OCB, kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan, lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan pada SMA, OCB berpengaruh positif terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan, kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan melalui OCB, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan melalui OCB.

Implikasi: Secara teoritis, penelitian ini memperkuat model bahwa OCB berperan sebagai mekanisme penghubung antara faktor organisasi dengan terwujudnya pekerjaan layak dan berkeadilan. Secara praktis, kepala sekolah perlu menerapkan kepemimpinan yang partisipatif dan berkeadilan untuk meningkatkan OCB guru. Sekolah juga perlu memperbaiki lingkungan kerja melalui peningkatan fasilitas, komunikasi, dan hubungan antar guru. Dinas Pendidikan dapat menjadikan temuan ini sebagai dasar kebijakan dalam meningkatkan kesejahteraan dan keadilan kerja guru di SMA.

Orisinalitas: Kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan konstruk pekerjaan yang layak dan berkeadilan sebagai variabel dependen dalam konteks pendidikan SMA, serta pengujian peran mediasi OCB yang masih terbatas pada literatur sebelumnya di Kabupaten Serdang Bedagai. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya menguji pengaruh langsung kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja, penelitian ini mengaitkannya dengan dimensi kelayakan dan keadilan kerja melalui perilaku kewargaan organisasi.

Kata kunci: Kepemimpinan; Lingkungan Kerja; *Organizational Citizenship Behavior*; Pekerjaan Layak yang Berkeadilan

1. Pendahuluan

Pendidikan merupakan faktor utama dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan kemajuan daerah maupun negara. Keberhasilan pendidikan tidak hanya bergantung pada kurikulum dan sarana prasarana, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Dalam hal ini, Manajemen Sumber Daya Manusia berperan penting dalam mengembangkan dan memberdayakan guru sebagai aset utama sekolah. Kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang mendukung sangat diperlukan agar guru dapat bekerja secara profesional, optimal, dan bersedia memberikan kontribusi lebih bagi kemajuan sekolah.

Pada kaitannya dengan konteks pembangunan global, *United Nations* melalui program *Sustainable Development Goals* (SDGs) *Goal 8 tentang Decent Work and Economic Growth* menekankan pentingnya pekerjaan yang layak, produktif, serta adil bagi setiap pekerja. Pekerjaan layak dan berkeadilan adalah pekerjaan yang memungkinkan pekerja bekerja secara produktif serta terpenuhi hak-hak dasarnya (Direktorat Statistik Kependudukan dan Ketenagakerjaan, 2025). Pekerjaan layak dapat dipahami sebagai pekerjaan yang memberikan upah yang adil, kondisi kerja yang aman, adanya rasa saling menghormati, serta kesempatan untuk berkembang. Pekerjaan yang layak tidak hanya menciptakan suasana kerja yang nyaman dan positif, tetapi juga meningkatkan motivasi, keterlibatan, serta komitmen jangka panjang karyawan terhadap organisasi (Othman et al., 2025). Dalam konteks sekolah, guru dan tenaga kependidikan sebagai pekerja profesional berhak memperoleh kondisi kerja yang adil, pembagian tugas yang wajar, penghargaan yang setara, serta kesempatan pengembangan diri.

Kabupaten Serdang Bedagai merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Sumatera Utara yang terus berkembang dalam berbagai sektor, termasuk pendidikan. Sebagai daerah yang memiliki sejumlah sekolah menengah atas (SMA), kualitas tata kelola pendidikan menjadi faktor penting dalam mendukung peningkatan mutu sumber daya manusia. Sehubungan dengan hal tersebut, maka penting untuk mewujudkan pekerjaan layak yang berkeadilan di lingkungan sekolah. Pekerjaan layak yang berkeadilan mencakup terpenuhinya hak-hak tenaga pendidik, adanya kesempatan yang sama untuk berkembang, kondisi kerja yang aman dan nyaman, serta perlakuan yang adil tanpa diskriminasi. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja dapat mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru sebagai bagian dari upaya mewujudkan pekerjaan layak yang berkeadilan di lingkungan SMA.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mempengaruhi guru-guru untuk bekerja secara optimal dengan memberi motivasi serta bertanggung jawab atas kepemimpinannya (Irawanda & Ansar, 2021). Kepala sekolah harus memiliki kemampuan analisis yang baik, komunikasi yang efektif, keberanian dalam mengambil keputusan, serta sikap tegas dan terbuka terhadap dialog (Kartono, 2017) akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang adil, aman, dan kondusif bagi guru. Jika kualitas kepemimpinan rendah, hal tersebut dapat menimbulkan tekanan kerja yang berlebihan dan suasana yang kurang kondusif. Situasi ini membuat karyawan merasa tidak dihargai, kurang termotivasi, dan enggan terlibat secara aktif dalam pekerjaannya, sehingga berdampak pada menurunnya semangat dan kualitas kerja. (Matos et al., 2026).

Selain kepemimpinan kepala sekolah, faktor lain yang turut menentukan terwujudnya pekerjaan layak dan berkeadilan di sekolah adalah lingkungan kerja. (Sedarmayanti, 2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja yang kondusif ditandai dengan suasana kerja yang

nyaman, hubungan antar rekan kerja yang harmonis, serta tersedianya fasilitas dan perlengkapan yang memadai (Budiasa, 2021) akan mendukung guru dalam melaksanakan tugas secara produktif dan profesional.

Dalam situasi tersebut, perilaku ekstra peran guru menjadi elemen penting bagi keberhasilan organisasi sekolah. Perilaku yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mencerminkan kesediaan individu untuk berkontribusi melebihi tuntutan formal pekerjaan. Menurut (Munir, 2020) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah suatu perilaku di tempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan kerja dasar seseorang. Dalam konteks sekolah, OCB tercermin dari kesediaan guru untuk membantu rekan kerja, berpartisipasi aktif dalam kegiatan sekolah, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta menunjukkan sikap profesional tanpa banyak mengeluh.

Berdasarkan hasil prasurvei terhadap 30 responden guru SMA di Kabupaten Serdang Bedagai dapat disimpulkan bahwa persepsi guru terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan, kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, dan OCB belum sepenuhnya menunjukkan kondisi yang optimal. Sebagian besar responden cenderung memberikan penilaian yang kurang positif pada beberapa indikator penting, terutama terkait keadilan kerja, dukungan kepemimpinan, serta keterlibatan dalam tugas tambahan di luar tanggung jawab utama.

Secara keseluruhan, kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah dan perbaikan lingkungan kerja menjadi faktor penting dalam mendorong terwujudnya pekerjaan layak yang berkeadilan. Ketika guru merasa diperlakukan secara adil, didukung oleh pimpinan, dan berada dalam lingkungan kerja yang harmonis, maka kecenderungan untuk menunjukkan perilaku positif dan berkontribusi lebih bagi sekolah akan semakin meningkat.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari (Amin et al., 2025) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peranan sentral dalam menumbuhkan OCB (Amin et al., 2025). Dalam hal ini kepala sekolah yang mampu menjadi teladan, berkomunikasi secara efektif, dan memberikan dukungan serta apresiasi cenderung berhasil menumbuhkan perilaku ekstra-peran guru secara berkelanjutan (Chandrayanti et al., 2025). Selain itu, OCB dapat ditingkatkan dengan menumbuhkan lingkungan kerja yang positif yang ditandai dengan (antara lain) suasana kerja yang positif, hubungan yang positif dengan rekan kerja, bawahan, dan pimpinan, serta tersedianya fasilitas kerja yang memadai untuk mendukung proses kerja (Dewantara & Tambunan, 2023).

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan perilaku positif guru, sehingga sekolah dapat berkembang tidak hanya dari sisi akademik, tetapi juga dari sisi kualitas lingkungan kerja dan profesionalisme tenaga pendidik demi menciptakan pekerjaan layak yang berkeadilan di lingkungan pendidikan.

2. Metodologi Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. (Sugiyono, 2023) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada sampel filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada guru SMA di Kabupaten Serdang Bedagai melalui *google form*. Kuesioner disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel, yaitu Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1), Lingkungan Kerja (X2), *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) Guru (Z), dan Pekerjaan Layak yang Berkeadilan (Y). Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber pendukung seperti laporan dinas pendidikan, data jumlah guru, dokumen resmi sekolah, serta literatur dan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Data sekunder ini digunakan untuk memperkuat landasan teori dan memberikan gambaran umum mengenai kondisi objek penelitian. Variabel Y dipilih karena Sebagian besar responden cenderung memberikan penilaian yang kurang positif pada beberapa indikator penting, terutama terkait keadilan kerja, dukungan kepemimpinan, serta keterlibatan dalam tugas tambahan di luar tanggung jawab utama.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMA di Kabupaten Serdang Bedagai yang berjumlah 774 orang. Karena jumlah populasi cukup besar, maka peneliti menggunakan teknik penentuan sampel dengan rumus Slovin untuk memperoleh jumlah responden yang *representative*, dengan tingkat kesalahan (*error*) sebesar 10%, maka jumlah sampel yang diperoleh adalah sebanyak 90 responden.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportional random sampling*. Menurut (Sugiyono, 2023) *proportional random sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang dihitung berdasarkan perbandingan, hal ini dapat digunakan jika populasi memiliki unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Teknik ini dipilih karena populasi tersebar di berbagai sekolah dengan jumlah guru yang berbeda-beda. Melalui teknik ini, pengambilan sampel dilakukan secara acak namun tetap memperhatikan proporsi jumlah guru di masing-masing sekolah, sehingga setiap guru memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai responden dan sampel yang diperoleh tetap mewakili karakteristik populasi secara proporsional.

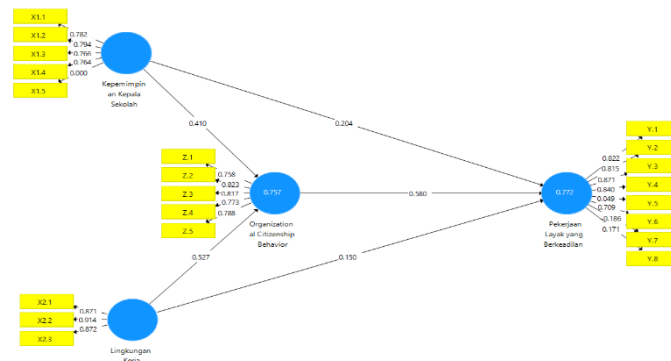
Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS). Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan yang kompleks antar variabel laten secara simultan, baik hubungan langsung maupun tidak langsung. Menurut Ghazali dan Latan (Ghozali & Latan, 2020) analisis SEM-PLS biasanya terdiri dari dua sub bab model yaitu model pengukuran yang disebut *outer model* dan model struktural yang disebut *inner model*. pengujian model pengukuran (*outer model*) untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, serta pengujian model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antarvariabel dan hipotesis penelitian. Dengan metode ini, diharapkan diperoleh hasil analisis yang komprehensif mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja dalam mendorong OCB guru guna mewujudkan pekerjaan layak yang berkeadilan di SMA Kabupaten Serdang Bedagai.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil Penelitian - EVALUASI MODEL PENGUKURAN (OUTER MODEL)

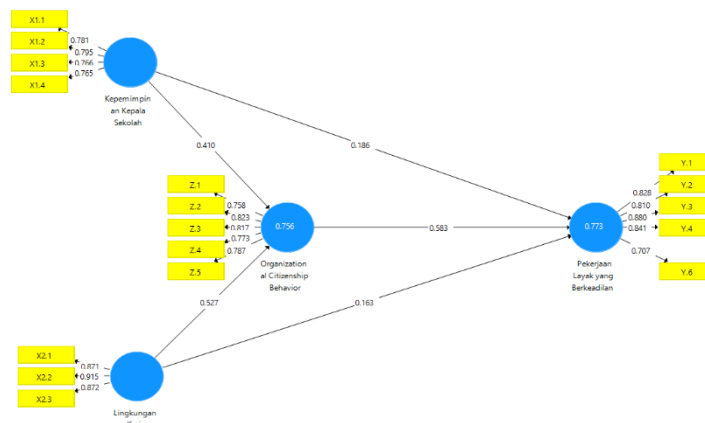
3.1.1 Uji Validitas

Untuk menguji validitas suatu data, dapat digunakan untuk menguji validitas suatu data dapat digunakan *convergent validity* melihat nilai *loading factor* dan *discriminant validity* dengan melihat nilai *cross loading*.

**Gambar 1. Outer Model Awal**

Sumber: Analisis Data Menggunakan SmartPLS (2026)

Berdasarkan gambar tersebut dan hasil perhitungan loading factornya dapat dilihat bahwa item X1.5, Y.5, Y.7 dan Y.8 memiliki nilai loading factor di bawah 0,7 sehingga item tersebut harus dikeluarkan dari model, dan dilakukan pengujian ulang. Hasil gambar setelah item yang memiliki loading factor di bawah 0,7 dihapus sebagai berikut:

**Gambar 2. Outer Model**

Sumber: Analisis Data Menggunakan SmartPLS (2026)

Berdasarkan Gambar 2 diketahui seluruh nilai *loading factor* telah melewati batas $>0,70$ sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa masing-masing indikator pada penelitian ini adalah valid. Oleh karena itu, indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

Selanjutnya hasil pengujian model pengukuran *discriminant validity* menggunakan *cross loading* dapat dilihat pada Tabel 1

Tabel 1 Hasil Uji Validitas Instrumen Menggunakan Cross Loading

	Kepemimpinan Kepala Sekolah	Lingkungan Kerja	Organizational Citizenship Behavior	Pekerjaan Layak yang Berkeadilan
X1.1	0,781	0,580	0,631	0,539
X1.2	0,795	0,673	0,645	0,530
X1.3	0,766	0,402	0,545	0,583
X1.4	0,765	0,569	0,624	0,704
X2.1	0,600	0,871	0,637	0,637
X2.2	0,655	0,915	0,766	0,723
X2.3	0,653	0,872	0,770	0,698

Y.1	0,739	0,603	0,755	0,828
Y.2	0,621	0,548	0,687	0,810
Y.3	0,604	0,637	0,651	0,880
Y.4	0,542	0,630	0,718	0,841
Y.6	0,586	0,734	0,692	0,707
Z.1	0,588	0,787	0,758	0,695
Z.2	0,640	0,677	0,823	0,620
Z.3	0,581	0,705	0,817	0,685
Z.4	0,622	0,506	0,773	0,686
Z.5	0,692	0,562	0,787	0,731

Sumber: Data Primer, diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 1 di atas dapat diketahui seluruh nilai *cross loading* dari masing-masing indikator yang dituju memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan masing-masing variabelnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator di atas telah valid secara keseluruhan.

3.1.2 Uji Reliabilitas

Berikut hasil perhitungan reliabilitas melalui *Average Variance Extracted (AVE)*, *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 2 Perhitungan AVE, Cronbach Alpha, dan Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Kepala Sekolah	0,781	0,782	0,859	0,603
Lingkungan Kerja	0,863	0,869	0,916	0,785
Organizational Citizenship Behavior	0,851	0,852	0,894	0,627
Pekerjaan Layak yang Berkeadilan	0,872	0,872	0,908	0,664

Sumber: Data Primer, diolah (2026)

Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel dengan melihat nilai dari *Average Variance Extracted* lebih dari 0,5, *Cronbach Alpha* lebih dari 0,6 dan *Composite Reliability* lebih dari 0,7. Dari hasil perhitungan di atas dapat diketahui bahwa seluruh indikator telah reliabel dalam mengukur variabel latennya.

3.2 EVALUASI MODEL STRUKTURAL (INNER MODEL)

3.2.1 Hasil R² (R-square)

Hasil perhitungan r^2 pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3 Nilai Korelasi (R²)

	R Square	R Square Adjusted
Organizational Citizenship Behavior	0,756	0,752
Pekerjaan Layak yang Berkeadilan	0,773	0,767

Sumber: Data Primer, diolah (2026)

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan *bootstrapping* pada Tabel 3 di atas, maka diketahui nilai r^2 dari variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,752 yang berarti bahwa OCB dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja sebesar 75,2% atau dengan kata lain kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja sebesar 75,2% sedangkan sisanya

sebesar 24,8% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini seperti budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja, dan sebagainya.

Hasil r^2 dari variabel pekerjaan layak yang berkeadilan sebesar 0,767 yang berarti bahwa pekerjaan layak yang berkeadilan dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan OCB sebesar 76,7% atau dengan kata lain kontribusi kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan OCB sebesar 76,7% sedangkan sisanya sebesar 23,3% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini seperti tingkat pendidikan, kompensasi, pelatihan kerja, dan sebagainya.

3.3 UJI HIPOTESIS

3.3.1 Pengujian Pengaruh Langsung

Pada Tabel 4 dapat dilihat hasil dari pengujian hipotesis secara langsung dengan *bootstrapping* pada *software* Smart PLS 3.0. Nilai *path coefficients* dapat dilihat melalui nilai t-statistik yang harus di atas t-tabel yaitu 1,96 yang berarti terdapat pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen pada setiap hipotesis yang telah ditentukan. Hipotesis diterima apabila nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05.

Tabel 4 Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Kepala Sekolah → Organizational Citizenship Behavior	0,410	0,415	0,087	4,714	0,000
Kepemimpinan Kepala Sekolah → Pekerjaan Layak yang Berkeadilan	0,186	0,184	0,092	2,034	0,042
Lingkungan Kerja → Organizational Citizenship Behavior	0,527	0,524	0,085	6,186	0,000
Lingkungan Kerja → Pekerjaan Layak yang Berkeadilan	0,163	0,160	0,168	0,973	0,331
Organizational Citizenship Behavior → Pekerjaan Layak yang Berkeadilan	0,583	0,590	0,137	4,268	0,000

Sumber: Data Primer, diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4 diperoleh hasil ujian pengujian dari masing-masing hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala sekolah terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah Terhadap OCB adalah sebesar 4,714 dengan sig. sebesar 0,000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t-statistik $\geq 1,96$ dan nilai sig. $\leq$ level of significance ($\alpha = 5\%$). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap OCB dengan demikian hipotesis 1 diterima.

2. Lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik hubungan antara lingkungan kerja terhadap OCB adalah sebesar 6,186 dengan sig. sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t-statistik $\geq 1,96$ dan nilai sig. $\leq$ level of significance ($\alpha = 5\%$). Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap OCB dengan demikian hipotesis 2 diterima.

3. Kepemimpinan kepala sekolah terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan adalah sebesar 2,034 dengan sig. sebesar 0,042. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t-statistik $\geq 1,96$ dan nilai sig. $\leq$ level of significance ($\alpha = 5\%$). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan dengan demikian hipotesis 3 diterima.

4. Lingkungan kerja terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik hubungan antara lingkungan kerja terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan adalah sebesar 0,973 dengan sig. sebesar 0,331. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t-statistik $\leq 1,96$ dan nilai sig. $\geq$ level of significance ($\alpha = 5\%$). Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan dengan demikian hipotesis 4 ditolak.

5. OCB terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik hubungan antara OCB Terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan adalah sebesar 4,268 dengan sig. sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t-statistik $\geq 1,96$ dan nilai sig. $\leq$ level of significance ($\alpha = 5\%$). Hal ini menunjukkan bahwa OCB berpengaruh terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan dengan demikian hipotesis 5 diterima.

3.3.2 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Berikut ini adalah hasil pengujian pengaruh tidak langsung.

Tabel 5 Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Kepala Sekolah → Organizational Citizenship Behavior → Pekerjaan Layak yang Berkeadilan	0,239	0,240	0,060	3,957	0,000
Lingkungan Kerja → Organizational Citizenship Behavior → Pekerjaan Layak yang Berkeadilan	0,307	0,314	0,106	2,898	0,004

Sumber: Data Primer, diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 5 dapat dilihat bahwa:

1. Kepemimpinan kepala sekolah terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 5 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan melalui OCB adalah

sebesar 3,957 dengan sig. sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t -statistik $\geq 1,96$ dan nilai sig. $\leq$ level of significance ($\alpha = 5\%$). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan melalui OCB dengan demikian hipotesis 6 diterima.

2. Lingkungan kerja terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 5 dapat dilihat bahwa nilai t -statistik hubungan antara lingkungan kerja terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan dimediasi OCB adalah sebesar 2,898 dengan sig. sebesar 0,004. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t -statistik $\geq 1,96$ dan nilai sig. $\leq$ level of significance ($\alpha = 5\%$). Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan melalui OCB dengan demikian hipotesis 7 diterima.

3.2. Pembahasan

3.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru SMA di Kabupaten Serdang Bedagai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Aryanti et al., 2023) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah, semakin tinggi pula kecenderungan guru untuk menunjukkan perilaku positif yang dilakukan secara sukarela di luar tugas formalnya. Menurut (Chandrayanti et al., 2025) kepemimpinan kepala sekolah, berperan signifikan dalam membangun iklim organisasi yang kondusif, meningkatkan motivasi dan komitmen guru, serta mendorong munculnya perilaku OCB. Kepala sekolah yang mampu menjadi teladan, berkomunikasi secara efektif, dan memberikan dukungan serta apresiasi cenderung berhasil menumbuhkan perilaku ekstra-peran guru secara berkelanjutan. Kepemimpinan kepala sekolah yang mampu memberikan arahan, dukungan, keteladanan, serta membangun komunikasi yang baik dapat menciptakan kondisi kerja yang mendorong guru untuk memberikan kontribusi lebih bagi sekolah.

Penelitian pada SMA di Kabupaten Serdang Bedagai, pengaruh tersebut terlihat dari kesediaan guru untuk membantu rekan kerja, bekerja sama dalam menyelesaikan tugas sekolah, berpartisipasi dalam berbagai kegiatan sekolah, serta menunjukkan kepedulian terhadap kemajuan sekolah. OCB menjadi penting karena aktivitas guru tidak hanya terbatas pada kegiatan pembelajaran, tetapi juga mencakup keterlibatan dalam kegiatan kesiswaan, ekstrakurikuler, rapat, pengembangan program sekolah, dan kegiatan lainnya yang membutuhkan kerja sama antarwarga sekolah.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis dalam membangun perilaku kerja positif guru. Ketika guru memperoleh dukungan, komunikasi yang terbuka, perlakuan yang adil, serta teladan kepemimpinan yang baik dari kepala sekolah, guru cenderung memiliki rasa tanggung jawab dan kepedulian yang lebih tinggi terhadap sekolah. Oleh karena itu, peningkatan OCB guru SMA di Kabupaten Serdang Bedagai dapat didukung melalui penguatan kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif, komunikatif, suportif, dan mampu memberikan penghargaan terhadap kontribusi guru karena semakin efektif kepemimpinan kepala sekolah, semakin besar peluang terbentuknya OCB guru yang pada akhirnya dapat mendukung efektivitas kerja dan peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan di SMA Kabupaten Serdang Bedagai.

3.4.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap OCB guru SMA di Kabupaten Serdang Bedagai. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dewantara & Tambunan, 2023) dan (Amin et al., 2025) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan guru, semakin tinggi pula kecenderungan guru untuk menunjukkan perilaku positif di luar tugas formalnya. Menurut (Sedarmayanti, 2018) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, memiliki hubungan interpersonal yang baik, serta didukung komunikasi dan kerja sama antarwarga sekolah dapat mendorong guru untuk memberikan kontribusi lebih bagi sekolah.

Pada SMA di Kabupaten Serdang Bedagai, lingkungan kerja yang mendukung dapat tercermin melalui hubungan yang harmonis antara guru dan kepala sekolah maupun antarguru, suasana kerja yang nyaman, serta adanya kerja sama dalam melaksanakan berbagai kegiatan sekolah. Kondisi tersebut dapat mendorong guru untuk membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan sekolah, menjaga hubungan yang baik, dan menunjukkan kepedulian terhadap keberhasilan sekolah. Perilaku tersebut merupakan bentuk OCB yang dapat mendukung terciptanya efektivitas kerja dan suasana organisasi yang lebih positif.

Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan OCB guru. Semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dibangun di SMA Kabupaten Serdang Bedagai, semakin besar kemungkinan guru menunjukkan perilaku sukarela, kepedulian, dan kerja sama yang mendukung pencapaian tujuan sekolah. Oleh karena itu, pihak sekolah perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui peningkatan komunikasi, hubungan kerja yang harmonis, kerja sama, serta kenyamanan dalam melaksanakan tugas.

3.4.2 Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan pada SMA di Kabupaten Serdang Bedagai. Artinya, semakin baik kepala sekolah dalam memimpin, semakin baik pula kondisi pekerjaan yang dirasakan oleh guru. Kepala sekolah yang mampu memberikan arahan, perhatian, dan dukungan kepada guru dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman, aman, dan adil. Menurut (Irawanda & Ansar, 2021) kepemimpinan kepala sekolah merupakan usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memengaruhi guru-guru untuk bekerja secara optimal dengan memberi motivasi serta bertanggung jawab atas kepemimpinannya.

Di SMA Kabupaten Serdang Bedagai, hal tersebut dapat dilihat dari bagaimana kepala sekolah memberikan pembagian tugas kepada guru secara adil, memberikan kesempatan yang sama untuk mengembangkan kemampuan, menghargai hasil kerja guru, serta melibatkan guru dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Perlakuan yang adil membuat guru merasa dihargai dan lebih nyaman dalam menjalankan tugasnya. Hal ini sesuai dengan salah satu indikator pekerjaan layak yang berkeadilan menurut (Direktorat Statistik Kependudukan dan Ketenagakerjaan, 2025) yaitu kesempatan dan perlakuan yang setara dalam pekerjaan.

Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran penting dalam menciptakan pekerjaan layak yang berkeadilan bagi guru. Kepala sekolah yang terbuka, adil, dan memperhatikan kebutuhan guru dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik sehingga guru dapat melaksanakan tugasnya dengan nyaman dan optimal.

3.4.3 Pengaruh lingkungan kerja terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan pada SMA di Kabupaten Serdang Bedagai. Artinya, kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh guru belum menjadi faktor yang secara langsung menentukan terciptanya pekerjaan layak yang berkeadilan. Menurut (Direktorat Statistik Kependudukan dan Ketenagakerjaan, 2025) pekerjaan layak dan berkeadilan adalah pekerjaan yang menjamin setiap pekerja secara produktif dan terpenuhi hak-hak dasarnya sebagai seorang manusia. Meskipun lingkungan kerja yang nyaman dan hubungan yang baik antarwarga sekolah penting dalam mendukung aktivitas guru, kondisi tersebut belum cukup untuk menentukan apakah guru merasa memperoleh pekerjaan yang layak dan diperlakukan secara adil.

Pada SMA di Kabupaten Serdang Bedagai ini, pekerjaan layak yang berkeadilan lebih berkaitan dengan aspek seperti pembagian tugas, penghargaan terhadap kinerja, kesempatan yang sama, hak guru, serta perlakuan yang adil dari pihak sekolah. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang baik belum tentu diikuti oleh meningkatnya persepsi guru terhadap keadilan dan kelayakan pekerjaan apabila aspek-aspek tersebut belum terpenuhi secara konsisten. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perbaikan lingkungan kerja saja belum cukup untuk meningkatkan pekerjaan layak yang berkeadilan bagi guru SMA di Kabupaten Serdang Bedagai. Sekolah perlu memberikan perhatian lebih pada kebijakan dan praktik yang berkaitan dengan keadilan dalam pembagian tugas, kesempatan pengembangan diri, penghargaan, serta pemenuhan hak guru agar tercipta kondisi pekerjaan yang benar-benar layak dan berkeadilan.

3.4.4 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru berpengaruh positif terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan pada SMA di Kabupaten Serdang Bedagai. Artinya, semakin baik perilaku positif dan sukarela yang ditunjukkan guru, semakin baik pula kondisi pekerjaan yang dirasakan sebagai layak dan berkeadilan. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah suatu perilaku di tempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan kerja dasar seseorang (Munir, 2020). Guru yang bersedia membantu rekan kerja, bekerja sama, bertanggung jawab, dan berpartisipasi dalam kegiatan sekolah dapat menciptakan suasana kerja yang lebih positif.

OCB guru di SMA Kabupaten Serdang Bedagai terlihat melalui kesediaan membantu rekan yang mengalami kesulitan, menjaga hubungan kerja yang baik, mengikuti kegiatan sekolah, serta memberikan kontribusi melebihi tugas utamanya. Perilaku tersebut dapat memperkuat kerja sama dan rasa saling menghargai antar guru sehingga tercipta hubungan kerja yang lebih baik. Kondisi ini pada akhirnya dapat mendukung terciptanya suasana pekerjaan yang lebih nyaman, adil, dan menghargai kontribusi setiap guru. Menurut (Wursanto, 2005) seseorang akan bekerja lebih giat apabila ia mendapatkan perlakuan secara adil. Keadilan akan diperoleh apabila perbandingan antara usaha dan hasil yang diperoleh seseorang sama dengan perbandingan usaha dan hasil orang lain. Ketidakadilan dengan sendirinya akan melemahkan semangat kerja dan sekaligus menurunkan tingkat produktivitas kerja. Selain itu, pekerjaan yang layak tidak hanya menciptakan suasana kerja yang nyaman dan positif, tetapi juga meningkatkan motivasi, keterlibatan, serta komitmen jangka panjang karyawan terhadap organisasi (Othman et al., 2025). Oleh karena itu, OCB guru memiliki peran dalam mendukung terciptanya pekerjaan layak yang berkeadilan. Semakin tinggi OCB yang ditunjukkan oleh guru, semakin besar pula peluang terbentuknya hubungan kerja yang saling mendukung dan menghargai di lingkungan SMA Kabupaten Serdang Bedagai. Oleh karena itu, sekolah perlu mendorong perilaku kerja sama, kepedulian,

tanggung jawab, dan saling membantu di antara guru sebagai bagian dari upaya menciptakan kondisi kerja yang lebih baik.

3.4.5 Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru SMA di Kabupaten Serdang Bedagai. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya memberikan pengaruh secara langsung, tetapi juga dapat meningkatkan kondisi pekerjaan layak yang berkeadilan melalui perilaku positif yang ditunjukkan oleh guru.

Kepala sekolah yang mampu memberikan arahan, dukungan, keteladanan, dan perlakuan yang adil dapat mendorong guru untuk menunjukkan OCB, seperti membantu rekan kerja, bekerja sama, bertanggung jawab, serta bersedia terlibat dalam berbagai kegiatan sekolah. Perilaku tersebut dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih baik, saling menghargai, dan saling mendukung di antara guru SMA di Kabupaten Serdang Bedagai. Hal ini sesuai dengan pendapat (Venkatesan & Luongo, 2019) yang menyatakan bahwa pekerjaan yang layak adalah pekerjaan yang memberikan penghasilan yang adil, lingkungan kerja yang aman, dan perlindungan bagi pekerja serta keluarganya. Pekerjaan yang layak juga memberikan kesempatan bagi pekerja untuk mengembangkan kemampuan, menyampaikan pendapat, berorganisasi, dan ikut dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Selain itu, pekerjaan yang layak menjamin adanya kesetaraan kesempatan dan perlakuan bagi perempuan maupun laki-laki.

Selain itu, OCB guru yang semakin baik dapat membantu menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan mendukung terciptanya pekerjaan layak yang berkeadilan. Guru yang memiliki kepedulian dan kemauan untuk bekerja sama akan lebih mudah membangun hubungan kerja yang harmonis serta menciptakan rasa saling menghargai dalam menjalankan tugas. Dengan demikian, OCB guru berperan sebagai penghubung antara kepemimpinan kepala sekolah dengan pekerjaan layak yang berkeadilan. Artinya, kepemimpinan kepala sekolah yang baik dapat mendorong munculnya perilaku positif guru, dan perilaku tersebut selanjutnya mendukung terciptanya kondisi pekerjaan yang lebih layak, adil, dan nyaman bagi guru SMA di Kabupaten Serdang Bedagai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah dan OCB guru tidak hanya penting bagi efektivitas sekolah, tetapi juga dapat berkontribusi terhadap penciptaan lingkungan kerja yang adil, nyaman, dan menghargai kontribusi guru. Hal ini sejalan dengan semangat SDG 8 dalam mendorong pekerjaan yang layak bagi semua, sekaligus mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia dan keberlanjutan organisasi pendidikan di Kabupaten Serdang Bedagai.

3.4.6 Pengaruh lingkungan kerja terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap pekerjaan layak yang berkeadilan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru SMA di Kabupaten Serdang Bedagai. Artinya, lingkungan kerja yang baik dapat mendorong munculnya perilaku positif guru, yang selanjutnya mendukung terciptanya kondisi pekerjaan yang lebih layak dan berkeadilan.

Lingkungan kerja yang nyaman, hubungan yang baik antar guru, komunikasi yang terbuka, serta suasana kerja yang saling mendukung dapat membuat guru lebih terdorong untuk menunjukkan OCB. Perilaku tersebut dapat berupa kesediaan membantu rekan kerja, bekerja sama, mengikuti kegiatan sekolah, menjaga hubungan yang baik, dan memberikan kontribusi lebih dari tugas utamanya. Dalam

konteks SMA di Kabupaten Serdang Bedagai, perilaku tersebut membantu menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan saling menghargai. Hal ini sesuai dengan pernyataan (Dewantara & Tambunan, 2023) yang menjelaskan bahwa OCB dapat ditingkatkan dengan menumbuhkan lingkungan kerja yang positif yang ditandai dengan (antara lain) suasana kerja yang positif, hubungan yang positif dengan rekan kerja, bawahan, dan pimpinan, serta tersedianya fasilitas kerja yang memadai untuk mendukung proses kerja. Kemudian, OCB yang semakin baik dapat mendukung terciptanya pekerjaan layak yang berkeadilan. Ketika guru saling membantu, menghargai, dan bekerja sama, hubungan kerja menjadi lebih positif sehingga guru merasa lebih nyaman dan dihargai dalam menjalankan tugas. Dengan demikian, OCB berperan sebagai variabel yang menghubungkan lingkungan kerja dengan pekerjaan layak yang berkeadilan.

Temuan ini juga sejalan dengan SDG 8 (Decent Work and Economic Growth), khususnya dalam mendukung terciptanya lingkungan kerja yang layak, aman, dan berkeadilan. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong OCB guru dapat menjadi salah satu upaya sekolah dalam membangun kondisi kerja yang lebih baik bagi guru SMA di Kabupaten Serdang Bedagai.

4. Kesimpulan dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru SMA di Kabupaten Serdang Bedagai. Kepemimpinan kepala sekolah juga berpengaruh positif terhadap pekerjaan layak dan berkeadilan, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap pekerjaan layak dan berkeadilan. Selanjutnya, OCB terbukti berpengaruh positif terhadap pekerjaan layak dan berkeadilan. Peran mediasi juga ditemukan, di mana kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap pekerjaan layak dan berkeadilan melalui OCB. Temuan ini mengindikasikan bahwa OCB merupakan mekanisme penting yang menjembatani pengaruh faktor organisasi terhadap terwujudnya pekerjaan yang layak dan berkeadilan bagi guru.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, cakupan penelitian terbatas pada guru SMA di Kabupaten Serdang Bedagai sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati. Kedua, pengumpulan data menggunakan kuesioner self-report yang berpotensi menimbulkan bias persepsi responden. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas lokasi dan jenjang pendidikan agar hasil dapat digeneralisasi lebih luas. Disarankan pula menambahkan variabel lain seperti kompensasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja untuk meningkatkan daya jelaskan model.

Pernyataan Penggunaan AI Generatif

Selama proses penyusunan karya ini, penulis menggunakan beberapa aplikasi sebagai alat bantu untuk mendukung proses penelitian. Pengolahan data dilakukan menggunakan SmartPLS 3 untuk menganalisis hubungan dan pengaruh antarvariabel penelitian. Pengelolaan referensi dilakukan dengan menggunakan Mendeley untuk membantu menyimpan, mengatur, serta menyusun sitasi dan daftar pustaka. Selain itu, penulis juga memanfaatkan bantuan Artificial Intelligence (AI) secara terbatas untuk penyempurnaan bahasa, struktur kalimat, dan keterbacaan naskah, sementara seluruh substansi, data, analisis, dan kesimpulan diverifikasi oleh penulis.

Daftar Pustaka

- Amin, H., Adiwinata, D., & Irawan. (2025). Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 3(3), 1241–1250.
- Aryanti, S., Panjaitan, S., & Bangsa, U. P. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja

terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Nippo Mechatronics Indonesia). *JlIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 6(2), 1358–1364.

Budiasa, I. K. (2021). *Beban kerja dan kinerja sumber daya manusia*. Jawa Tengah: CV. Pena Persada.

Chandrayanti, Y., Hayati, C., Putranti, E. A. P., Elisabeth, E., & Wakla, D. (2025). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru. *Jurnal Intelek Dan Cendekiawan Nusantara*, 2(6), 14247–14254.

Dewantara, Y. P., & Tambunan, D. B. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Terhadap Karyawan Kantor PT. Sketsa Cipta Graha, Surabaya. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(8), 492–497.

Direktorat Statistik Kependudukan dan Ketenagakerjaan. (2025). *Indikator Pekerjaan yang Layak di Indonesia 2024*. Badan Pusat Statistik.

Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Square Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (Edisi 2). Semarang: Badan Penerbit- UNDIP.

Irawanda, G., & Ansar. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di SMA Negeri 2 Makassar. *EDUSTUDENT: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Pengembangan Pembelajaran*, 1(1), 17–29.

Kartono, K. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajawali Grafindo Persada.

Matos, H., Rebelo, N., Pais, L., & Sousa, B. De. (2026). Exploring the Relationship Between Leadership Styles and Decent Work in Higher Education. *Occupational Health*, 1(5), 1–17.

Munir, M. (2020). *Monograf Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Perawat*. Banyumas: CV Pena Persada.

Othman, A. A., Abdelaliem, S. M. F., Mahran, H. M., & Ali, H. I. (2025). Leader's Humility: Unveiling the Mediating Effect of Decent Work on the Relation Between Humble Leadership and Nurses' Grit. *Journal of Nursing Management*, 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1155/jonm/4640687>

Sedarmayanti. (2018). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. CV.Mandar Maju.

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Venkatesan, M., & Luongo, G. (2019). *Decent Work* (pp. 65–90). <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-091-320191007>

Wursanto, I. (2005). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.