

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Gaya Kepemimpinan Digital Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepemimpinan

Tony Bush (2008) menyatakan bahwa kemampuan untuk menginspirasi para pengikutnya guna mencapai tujuan bersama merupakan inti dari kepemimpinan. Di sisi lain, kepemimpinan didefinisikan oleh Gary Yukl dan Gary (2010) sebagai upaya meyakinkan orang lain agar memahami dan menyetujui tujuan-tujuan yang diperlukan serta strategi untuk mencapainya. Selain itu, kepemimpinan juga dipandang sebagai proses membantu individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan tertentu.¹⁹

Selain itu, Westerman, Bonnet, dan McAfee (2014) mengatakan bahwa para pemimpin harus tanggap terhadap perubahan yang terjadi di seluruh dunia, serta di lingkungan organisasi mereka, agar mereka dapat mempertahankan posisi mereka di tengah-tengah perkembangan. Pemimpin dan bawahan merupakan dua komponen penting dalam kepemimpinan yang saling berkaitan. Singkatnya, seorang pemimpin, baik yang memimpin seorang individu maupun sebuah kelompok, tidak bisa menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sendiri tanpa dukungan dari para bawahannya yang dibentuk sedemikian rupa sehingga para bawahan memberikan dedikasi serta kontribusi kepada organisasi, khususnya dalam melaksanakan pekerjaan secara hemat, optimal, produktif, dan efektif.²⁰ Suatu Kepemimpinan menjadi suatu unsur utama yang berpengaruh terhadap mutu pendidikan dalam suatu lembaga pendidikan.

Kepemimpinan yang dijalankan secara efektif dan tepat mampu mendorong

¹⁹ Mubarok, S. (2021). Prinsip Kepemimpinan Islam Dalam Pandangan Al-Qur'an. *Al Muhafidz: Jurnal Ilmu Al-Qur'an Dan Tafsir*, 1(1), 1-12

²⁰ Nurhalim, N., Saputra, M. Z. A., Ningsih, N. S., Amirullah, A., Musli, M., & Jamrizal, J. (2023). Konsep Kepemimpinan: Pengertian, Peran, Urgensi Dan Profil Kepemimpinan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2070-2076.

peningkatan kualitas pendidikan serta membentuk suasana belajar yang nyaman dan mendukung proses pembelajaran yang menyenangkan, Terlebih lagi, semangat belajar para murid dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan yang baik. Sebaliknya, kepemimpinan yang kurang baik berpotensi menghambat perkembangan kualitas pendidikan serta menurunkan efektivitas proses pembelajaran di sekolah.²¹ Berikut ialah beberapa contoh pendapat yang disampaikan oleh beberapa ahli kepemimpinan:

- a. Karena kepemimpinan menjadi kegiatan utama dalam mengarahkan dan mengelola organisasi., Menurut Syadzili, kualitas kepemimpinan dalam suatu organisasi ialah suatu faktor terpenting didalam kinerja organisasinya secara keseluruhan. Menginterpolasi peristiwa bagi pengikut, memilih sasaran untuk kelompok atau organisasi, mengorganisasikan aktivitas kerja Proses memengaruhi dapat terlihat dari berbagai upaya, seperti mencapai tujuan yang telah ditetapkan, menjaga kerja sama serta kekompakan tim, serta memperoleh dukungan dan kolaborasi dari pihak di luar kelompok maupun organisasi.
- b. Menurut Goale et al. (dalam Mulyaningsih, 2020), kepemimpinan didefinisikan sebagai sikap individu dalam berbagai bentuk proses memengaruhi dapat diwujudkan melalui usaha mencapai target organisasi, mempertahankan solidaritas dan kerja sama tim, serta membangun dukungan dan hubungan kerja sama dengan pihak di luar organisasi maupun kelompok.²²
- c. Pada buku seputar pengetahuan (2015), Menurut John Pfiffner, kepemimpinan adalah kemampuan untuk memimpin, menginspirasi, dan mendorong para bawahannya untuk mencapai tujuan bersama.²³
- d. Menurut F. I. Munson dalam "The Management of Man", Kepemimpinan ialah

²¹ Aprina, S. D., Salsabila, K., & Andini, N. (2023). Kepemimpinan Pendidikan. *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(3), 236-250.

²² Chumaidah, S., Hariyadi, A., & Utomo, S. (2023). Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Visioner. *Equity In Education Journal*, 5(1), 88-95.

²³ Jen, V., & Andani, K. W. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Commonwealth Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(2), 509-517.

keahliannya seseorang didalam mengarahkan serta memengaruhi orang lain agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai secara optimal dengan meminimalkan terjadinya konflik atau hambatan, serta membangun kerja sama yang maksimal di dalam organisasi.²⁴

- e. Mukti 2018 menyatakan bahwa kepemimpinan mempengaruhi keadaan, keadaan, dan motivasi kinerja individu yang dibawah kepemimpinannya.²⁵

Mengacu dari beragam pendapat, penulis menyimpulkan bahwasanya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mengarahkan, membina, serta memberikan motivasi kepada individu maupun kelompok dalam menghadapi berbagai permasalahan guna mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama.

b. Prinsip-prinsip kepemimpinan

Pada buku Perilaku Dalam Keorganisasian, Bernes menyatakan bahwa pemimpin tim kaizen memprioritaskan manusia baru daripada hasil, agar tanggung jawab pimpinan merupakan kebalikan dari tanggung jawab yang dimiliki oleh supervisor. Menurut Barnes, prinsip-prinsip kepemimpinan kaizen meliputi beberapa hal berikut:

1. Seseorang tidak boleh puas dengan tingkat kinerjanya saat ini; sebaliknya, ia harus selalu berupaya untuk memperbaiki diri, sesuai dengan prinsip kemajuan berkelanjutan. Keberhasilan bukan hanya dilihat dari selesainya suatu pekerjaan, melainkan dari kemampuan untuk terus melakukan perbaikan dan mencapai kemajuan berikutnya.
2. Keterbukaan adalah kemampuan untuk mengakui masalah dan mengatasi masalah dengan cepat.
3. Bagi organisasi tadisional, pengetahuan adalah kekuatan pribadi karena

²⁴ Hasibuan, F., Sabila, N. P., & Refika, S. R. (2022). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.

²⁵ Ahmad, D. Z., Muqopie, A., Zohriah, A., & Fauzi, A. (2023). Gaya Kepemimpinan Dalam Lembaga Pendidikan. *Journal on Education*, 6(1), 5218-5223.

mempromosikan keterbukaan; Akan tetapi, dalam organisasi yang menerapkan konsep kaizen, pengetahuan dipandang sebagai sesuatu yang perlu dibagikan kepada sesama, sedangkan komunikasi yang mendukung proses tersebut menjadi sarana yang efektif dalam mencapai kemajuan organisasi.

4. Membangun Tim kerja merupakan unsur utama dalam struktur organisasi kaizen. Dalam organisasi yang menerapkan konsep kaizen, setiap karyawan memiliki peran penting melalui kontribusi pribadi yang diberikan guna mendukung efektivitas kerja, pencapaian prestasi, serta peningkatan kualitas organisasi secara berkelanjutan.
5. Membangun hubungan kerja yang baik melalui penerapan proses kerja yang tepat, serta menanamkan disiplin diri guna menciptakan suasana kerja yang harmonis bersama rekan satu tim dan sesuai dengan prinsip-prinsip utama perusahaan, sehingga kualitas pribadi yang penting tetap terjaga.²⁶

c. Gaya Kepemimpinan Digital

Kemampuan untuk mengarahkan suatu kelompok agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sekaligus mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan merupakan inti dari kepemimpinan. Untuk menjaga keunggulan tersebut, perusahaan perlu didukung oleh produk serta sistem teknologi yang mampu mempercepat proses produksi, memperlancar komunikasi, dan meningkatkan efisiensi biaya operasional.

Kepemimpinan digital dapat dimaknai sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, memengaruhi, serta mendorong terjadinya perubahan secara berkelanjutan melalui pemanfaatan informasi dan pembangunan hubungan kerja yang baik guna menghadapi perubahan penting demi keberhasilan sekolah di masa depan.

²⁶ Sahabuddin, M., & Syahrani, S. (2022). Kepemimpinan Pendidikan Perspektif Manajemen Pendidikan. *Educational Journal: General and Specific Research*, 2(1), 102-112.

Ada lima unsur utama kepemimpinan digital, sebagaimana dinyatakan oleh *International Society for Technology in Education* (ISTE-A 2009):

1. Kepemimpinan visioner (visionary leadership) digambarkan sebagai mendorong dan mendorong “pengembangan dan implementasi visi bersama untuk integrasi teknologi yang komprehensif guna mempromosikan keunggulan dan mendukung transformasi di seluruh organisasi”.
2. Budaya pembelajaran era digital (digital-age learning culture) disebut sebagai membangun, mendorong, dan mempertahankan “budaya pembelajaran era digital yang dinamis yang menyediakan pendidikan yang ketat, relevan, dan menarik bagi semua siswa”.
3. Pengembangan Profesional (Profesional Development), digambarkan sebagai mendorong lingkungan pembelajaran yang inovatif dan profesional yang memungkinkan guru untuk meningkatkan pembelajaran siswa mereka dengan menggabungkan teknologi modern dan sumber daya digital.
4. Peningkatan sistemik (systemic improvement) didefinisikan sebagai penyediaan “kepemimpinan dan manajemen era digital untuk terus meningkatkan organisasi melalui penggunaan sumber daya informasi dan teknologi secara efektif”.
5. Kewarganegaraan digital (digital citizenship) digambarkan sebagai contoh dan membantu orang memahami tanggung jawab sosial, aspek etika, serta ketentuan hukum yang berkembang seiring perubahan budaya digital yang terus mengalami perkembangan.²⁷

Kepemimpinan digital adalah gabungan dari kemampuan digital dan budaya. Berdasarkan Teori Eselon Atas yang dikemukakan oleh Donald C. Hambrick dan Phyllis Mason, pembahasan mengenai kepemimpinan digital termasuk ke dalam

²⁷ Zhong, L. (2023). Indicators of Digital Leadership in the Context of K-12 Education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE)*, 10(1), 3.

kajian teori kepemimpinan yang menitikberatkan pada peran pemimpin dalam menentukan arah dan kebijakan organisasi. Karakter seorang manajer dapat memprediksi hasil penelitian. Fokus gaya kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan digital adalah melakukan digitalisasi dalam organisasi. Pemimpinan perlu tanggap terhadap perubahan globalisasi dan lingkungan organisasi (Westerman, Bonnet, & McAfee 2014) agar mereka tidak tertinggal..²⁸

Selanjutnya, Fisk (2002) menyatakan bahwasanya pemimpin digital ialah orang yang mempunyai visi dan memotivasi perubahan. Mereka juga mempunyai keahlian untuk mengintegrasikan berbagai gagasan ke dalam kegiatan organisasi untuk mendukung pelaksanaan proyek serta membangun relasi melalui peluang kerja sama baru, seperti outsourcing, kemitraan, maupun usaha bersama. Menurut Pearl Zhu (2015), kepemimpinan digital memiliki lima karakteristik utama, yaitu:

1. Kemampuan beradaptasi terhadap kondisi pasar yang terus berubah dan keahlian bersaing didalam lingkungan yang dinamis ialah ciri khas dari pemikiran.
2. Pemimpin digital kreatif adalah mereka yang kreatif dan inovatif dalam mengimplementasikan gagasan baru.
3. Pemimpin digital visioner: mereka yang dapat memimpin dan berkolaborasi dalam transformasi bisnis digital
4. Rasa ingin tahu, yaitu kemampuan untuk terus belajar dan beradaptasi dalam menghadapi ekosistem yang kompleks serta perubahan yang dipengaruhi oleh faktor VUCA. Karenanya, kemampuan belajar menjadi aspek penting yang harus dimiliki oleh pemimpin digital.
5. *Profound leader* merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menghadapi

²⁸ Erwin, E., Subagja, A. D., Masliardi, A., Hansopaheluwakan, S., Kurniawan, S. D., Darmanto, E. B., & Muksin, N. N. (2023). *Bisnis Digital: Strategi Dan Teknik Pemasaran Terkini*. PT. Green Pustaka Indonesia..

situasi kompleks karena memiliki pengetahuan serta pemahaman yang mendalam, kemudian memanfaatkan pemahaman tersebut untuk menganalisis kondisi secara menyeluruh dalam pengambilan keputusan.²⁹

Hubungan langsung antara kepemimpinan digital dan OCB guru telah dibuktikan dalam berbagai penelitian. Suatu bukti yang paling relevan diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh Abuowda, Iwizat, dan Alawnah (2024), yang dipublikasikan di jurnal *Discover Education (Springer)*. Dalam penelitiannya terhadap 355 dosen di 11 universitas Palestina, para peneliti menemukan bahwa kepemimpinan elektronik (*e-leadership*) secara signifikan terkait dengan tingginya OCB dosen. Temuan ini dipublikasikan dalam artikel berjudul “*Impact of E-leadership on organizational citizenship behaviour of faculty members in higher education: information and communication technology as a mediator*”. Dengan menggunakan model SEM-PLS, penelitian ini membuktikan bahwa *e-leadership* dan OCB memiliki hubungan langsung.³⁰

Rahmani (2025) dalam disertasinya di Universitas Lambung Mangkurat juga mengkonfirmasi adanya Dengan koefisien jalur sejumlah 0,272 dan tingkat signifikansi 0,000, studi ini memperlihatkan bahwasanya kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara langsung memengaruhi OCB para guru. Temuan studi memperlihatkan bahwasanya kepemimpinan transformasional secara signifikan mendukung OCB para guru. Penelitian ini melibatkan 220 guru SMP negeri di Banjarbaru.³¹

Teori Pertukaran Sosial, yang pertama kali dikemukakan oleh Blau (1964),

²⁹ Tulungen, E. E., Saerang, D. P., & Maramis, J. B. (2022). Transformasi Digital: Peran Kepemimpinan Digital. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2).

³⁰ Abuowda, A., Iwizat, H., & Alawnah, M. (2024). Impact of E-Leadership on Organizational Citizenship Behaviour of Faculty Members in Higher Education: Information and Communication Technology as a Mediator. *Discover Education*, 3(1), 48

³¹ Rahmani, A. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Efikasi Diri, Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Guru SMP Negeri Di Kota Banjarbaru. Universitas Lambung Mangkurat.

memberikan penjelasan mengenai model mediasi yang menghubungkan kepemimpinan digital, motivasi kerja, dan OCB di kalangan pendidik. Teori ini menerangkan bahwasanya interaksi dalam organisasi berlandaskan pada prinsip saling tukar atau timbal balik (*reciprocity*), di mana setiap individu yang memperoleh perlakuan positif atau manfaat dari pihak lain cenderung merasa terdorong untuk memberikan respons yang serupa dalam bentuk perilaku positif. Dalam konteks model mediasi ini, *Social Exchange Theory* memberikan dasar pemahaman bahwa:

- 1) Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan digital secara suportif, misalnya dengan menyediakan fasilitas berbasis teknologi, pelatihan, serta dukungan teknis yang memadai, pada dasarnya memberikan bentuk “dukungan” atau “keuntungan” kepada para guru.
- 2) Para pendidik akan semakin termotivasi untuk bekerja lebih keras (motivasi kerja mereka akan meningkat) setelah menerima manfaat ini.
- 3) Sebagai bentuk timbal balik, guru yang termotivasi akan menunjukkan perilaku ekstra-peran (OCB) seperti membantu rekan, bekerja melebihi target, dan berkontribusi pada pengembangan sekolah.³²

Penelitian Birani-Nasraldin, Bogler, dan Somech (2024) dalam *Journal of Educational Administration* secara eksplisit mempergunakan prinsip *Social Exchange Theory* untuk menjelaskan bagaimana hubungan pertukaran sosial yang berkualitas (baik secara horizontal antar rekan kerja maupun vertikal antara pimpinan dan bawahan) dapat menghasilkan OCB serta kepuasan bekerja yang meningkat.³³

Berdasarkan temuan studi tersebut, hubungan yang erat antara kepala sekolah dan guru berperan sebagai pendorong bagi terjalinnya hubungan yang baik di antara

³² Gunawan, I. (2023). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior of Virtual Teaching during the COVID-19 Pandemic in Indonesia: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Educational Process: International Journal*, 12(3), 56-78.

³³ Birani-Nasraldin, D., Bogler, R., & Somech, A. (2024). Translating Team-Member Exchange Relationships to School Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Journal of Educational Administration*, 62(3), 293-308.

para guru serta mendorong perilaku sukarela. Dengan kata lain, guru cenderung lebih bersedia meluangkan waktu dan tenaga untuk membantu rekan-rekan mereka atau melakukan pekerjaan tambahan apabila mereka memiliki hubungan yang baik dengan kepala sekolah. Hal ini sejalan dengan pemikiran bahwa sebaik apa pun hubungan antar sesama guru, dampaknya terhadap perilaku sukarela akan lebih kuat jika didukung oleh hubungan yang baik dengan kepala sekolah.

B. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Kinerja seorang pekerja di tempat kerja sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya. Memastikan para pekerja tidak mengalami tekanan yang berlebihan saat bekerja merupakan langkah pertama dalam meningkatkan produktivitas. Karenanya, perusahaan harus berupaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung bagi para pekerjanya.

Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa segala hal, mulai dari peralatan dan bahan yang digunakan dalam pekerjaan hingga kondisi dan suasana tempat kerja, serta teknik dan penataan tenaga kerja (baik yang dilakukan sendiri maupun secara berkelompok), semuanya merupakan bagian dari lingkungan kerja.³⁴

Di ikuti dengan pendapat Nitisemito (2008), lingkungan di suatu organisasi adalah sesuatu paling penting untuk diperhatikan. Meskipun lingkungan tidak melakukan pekerjaan, lingkungan kerja berdampak langsung pada bagaimana setiap pekerja melakukan pekerjaan mereka.

Selain itu, aspek fisik, kimiawi, biologis, fisiologis, psikologis, dan ekonomi di tempat kerja memengaruhi kemampuan dan produktivitas manusia (Sumamur dalam Wahyudi dan Suryono, 2016, hlm. 5).

³⁴ Sedarmayanti, S. (2017). *Perencanaan Dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Penerbit PT. Refika Aditama, 64.,

Menurut Sondang P. Siagian (2014), lingkungan kerja non-fisik adalah lingkungan di mana karyawan dan manajer dapat bekerja sama secara harmonis, serta dalam aspek psikologis dan sosial lainnya di tempat kerja. Pada intinya, pekerjaan bukan hanya sekadar mencari uang; tetapi juga tentang menikmati apa yang Anda lakukan untuk mencari nafkah.³⁵

Selain itu, segala hal di tempat kerja yang dapat memengaruhi perilaku seseorang dan seberapa baik mereka menjalankan tugasnya dianggap sebagai bagian dari lingkungan kerja (Robbins & Judge, 2017 dalam *Organizational Behavior*). Tidak hanya faktor-faktor seperti pencahayaan, suhu, dan fasilitas yang tersedia yang membentuk lingkungan kerja fisik seseorang, tetapi juga faktor-faktor seperti kualitas hubungan yang dimiliki seseorang dengan atasan, rekan sebaya, dan rekan kerja, serta aturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan cenderung memberikan yang terbaik di tempat kerja yang mendukung dan membuat mereka merasa aman serta dihargai.³⁶

Kondisi tempat kerja memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas; lingkungan yang positif dapat meningkatkan hasil kerja, sementara lingkungan yang negatif justru dapat menimbulkan efek sebaliknya. Pekerja cenderung lebih produktif dan bahagia ketika mereka menjadi bagian dari tim yang saling mendukung. Segala faktor, baik yang bersifat nyata maupun tidak nyata, yang berpotensi memengaruhi kemampuan pekerja untuk menjalankan tugasnya dengan baik, dianggap sebagai bagian dari lingkungan kerja. Suatu definisi lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan yang mendukung kesehatan, keselamatan, kenyamanan, dan kinerja optimal dalam menjalankan tugas pekerjaan.³⁷

³⁵ AMALIA, C. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik, Dan Ketrampilan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Bintan Intan Gemilang (Big) Kijang (*Doctoral Dissertation, Stie Pembangunan Tannjungpinang.*)

³⁶ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* 15th Edition. *Prentice Hall*.

³⁷ Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 108-110.

Social Information Processing Theory (Salancik & Pfeffer, 1978) menjelaskan bahwa lingkungan sosial di mana individu berada menyediakan berbagai informasi, dan persepsi individu terhadap informasi lingkungan ini merupakan suatu hal yang mempengaruhi sikap serta tingkah mereka berikutnya. Didalam hal ini, lingkungan kerja guru bukanlah realitas objektif yang statis, melainkan realitas yang dipersepsikan dan diinterpretasikan oleh guru itu sendiri. Sekolah yang memiliki iklim organisasi yang positif akan mengirimkan "sinyal sosial" bahwa:

- 1) Perilaku membantu dan kolaborasi adalah hal yang dihargai.
- 2) Inisiatif dan kreativitas didukung
- 3) Guru dipercaya dan dihormati.

Guru yang menerima sinyal-sinyal positif ini akan cenderung meniru dan menginternalisasi perilaku tersebut, yang pada gilirannya memanifestasikan dirinya dalam OCB.³⁸

Guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Kelapa, Kabupaten Bangka Barat, menjadi subjek penelitian yang dilakukan oleh Ismawati (2018) dari Universitas Negeri Jakarta. Penelitian tersebut berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap OCB Guru.” Berikut adalah temuan-temuan penelitian: Nilai r sejumlah 0,612 dan koefisien jalur sejumlah 0,434 ditunjukkan dalam uji signifikansi untuk hubungan antara lingkungan kerja dan OCB. Karenanya, peningkatan OCB guru merupakan hasil langsung dari tempat kerja yang produktif. Menemukan bahwa OCB dipengaruhi secara positif oleh lingkungan kerja, penelitian ini menyimpulkan bahwa OCB guru akan tumbuh secara signifikan dalam lingkungan kerja yang ideal.³⁹

Model mediasi “lingkungan kerja → motivasi kerja → OCB guru” dapat

³⁸ Sun, W., Liu, X., Liu, Y., Ding, S., Jiang, Y., & Lv, Z. (2024). The Relationship between School Organizational Climate and Teachers' Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Teaching Efficacy and Moderating Role of Optimistic Traits. *Behavioral Sciences*, 14(12), 1130.

³⁹ Ismawati. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru SD Negeri Di Kecamatan Kelapa Kabupaten Bangka Barat *Tesis Magister, Universitas Negeri Jakarta*

dijelaskan melalui teori SDT Deci & Ryan (1985, 2000). Self-Determination Theory merupakan teori fundamental yang menjelaskan tentang motivasi manusia berdasarkan indikasi terpenuhinya tiga kebutuhan psikologis mendasar: autonomy (otonomi), competence (kompetensi), dan relatedness (keterhubungan). Dalam model mediasi ini, SDT memberikan penjelasan bahwa:

- 1) Lingkungan kerja yang mendukung otonomi (misalnya memberikan kebebasan dalam memilih metode mengajar) akan memenuhi kebutuhan otonomi guru.
- 2) Lingkungan kerja yang mendukung kompetensi (misalnya menyediakan pelatihan dan umpan balik konstruktif) akan memenuhi kebutuhan kompetensi guru.
- 3) Para guru dapat memenuhi kebutuhan mereka akan hubungan sosial di lingkungan kerja yang mendorong terjalinnya ikatan, misalnya dengan mendorong kerja sama tim dan komunikasi yang terbuka.

Penelitian Zhang dan Li (2025) dalam *African Educational Research Journal* secara eksplisit mempergunakan kerangka SDT untuk menjelaskan OCB dosen. Studi terhadap 427 guru di 12 institusi pendidikan tinggi di Provinsi Guizhou, China, menemukan bahwa work meaningfulness (yang merupakan produk dari pemenuhan kebutuhan psikologis) secara signifikan memprediksi OCB, dengan proactive behavior serta POS bersama-sama menjelaskan 40,9% varian dalam OCB. Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa OCB guru berasal dari interaksi dinamis antara kebutuhan psikologis (otonomi) dan sumber daya organisasi, yang sesuai dengan mekanisme tiga tahap SDT: motivasi-kognisi-lingkungan.⁴⁰

b. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja fisik dan non-fisik merupakan dua kategori utama yang

⁴⁰ Zhang, X., & Li, H. (2025). Work Meaningfulness Motivates University Teachers' Organizational Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Model. *African Educational Research Journal*, 13(2), 211-223.

digunakan Sedarmayanti (2017) untuk mengklasifikasikan tempat kerja.

1. Lingkungan Kerja Fisik

Segala aspek fisik dari kondisi kerja seorang karyawan, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung, secara kolektif dikenal sebagai lingkungan kerja fisik. Terdapat dua jenis utama lingkungan kerja fisik di antaranya:

- 1) Lingkungan fisik langsung, yang mencakup hal-hal seperti kantor itu sendiri, kursi, meja, dan peralatan lain yang digunakan pekerja untuk menyelesaikan tugas mereka.
- 2) lingkungan menengah atau umum, yang mencakup hal-hal di luar tempat kerja yang dapat berdampak pada kesejahteraan pekerja. Faktor lingkungan dalam ruangan mencakup hal-hal seperti suhu, kelembapan, pencahayaan, kebisingan, getaran, aroma, warna ruangan, dan sirkulasi udara. Semua hal ini dapat berdampak pada seberapa nyaman suatu tempat kerja. Akibatnya, tempat kerja fisik sangat penting bagi kesejahteraan, efisiensi, dan kenyamanan pekerja.

Untuk meminimalkan dampak lingkungan fisik terhadap karyawan, langkah awal yang perlu dilakukan adalah memahami manusia dari segi fisik maupun perilakunya. Pemahaman tersebut kemudian dijadikan dasar dalam merancang dan menyesuaikan lingkungan fisik kerja.

2. Lingkungan kerja Non Fisik

Seluruh kondisi yang muncul dalam hubungan kerja, baik dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, disebut sebagai lingkungan kerja nonfisik. Aspek ini merupakan bagian penting dari lingkungan kerja dan tidak boleh diabaikan. Perusahaan perlu menciptakan suasana yang mendukung kerja sama antar seluruh karyawan, baik pada tingkat atasan maupun bawahan. Suasana kekeluargaan,

komunikasi yang efektif, dan pengendalian diri menjadi unsur yang penting.

Kondisi lingkungan kerja nonfisik meliputi:

a. Faktor Lingkungan Sosial

Latar belakang keluarga, seperti status keluarga, jumlah anggota keluarga, dan tingkat kesejahteraan, merupakan bagian dari lingkungan sosial yang memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan.

b. Faktor Status Sosial

Semakin tinggi kedudukan seseorang, pada umumnya semakin besar pula wewenang dan kebebasan dalam pengambilan keputusan.

c. Faktor Hubungan Kerja dalam perusahaan

Hubungan kerja dalam perusahaan mencakup interaksi antara karyawan dengan sesama karyawan maupun antara karyawan dengan atasan.

d. Faktor Sistem Informasi

Apabila komunikasi di dalam organisasi berjalan dengan baik, maka para anggota perusahaan dapat saling berinteraksi dan saling memahami sehingga hubungan kerja dapat terjalin secara harmonis.⁴¹

c. Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Segala hal yang berkaitan dengan seorang karyawan dan memengaruhi kinerjanya disebut sebagai lingkungan kerja. Menurut Diana Khairani Sofyan (2013), faktor-faktor lingkungan kerja merupakan indikator atau dimensi dari lingkungan kerja.

- a) Akses yang terbatas terhadap peralatan, suhu ruangan yang tidak nyaman, ventilasi yang kurang memadai, dan proses kerja yang membingungkan merupakan contoh-contoh faktor di tempat kerja yang dapat menyebabkan kinerja

⁴¹ Sedarmayanti, S. (2021). *Perencanaan Dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Penerbit PT. Refika Aditama, 64.

yang buruk..

- b) Upah dan tunjangan, apabila imbalan yang diterima tidak sesuai dengan harapan pekerja, maka hal tersebut dapat mendorong pekerja untuk mencari atau menciptakan lingkungan kerja yang mampu memenuhi ekspektasi mereka di tempat kerja.
- c) Hubungan kerja, yaitu ketika para pekerja saling memberikan dukungan dalam mencapai tujuan atau hasil kerja, maka terbentuk kelompok kerja yang kompak dan loyal sehingga dapat meningkatkan produktivitas.⁴²

d. Manfaat Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang lebih memotivasi dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja (Siagian, 2014:20). Selain itu, karakteristik tempat kerja dapat memengaruhi tingkat kepuasan pekerja terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, pekerja cenderung memberikan upaya terbaiknya jika merasa nyaman di lingkungan kerjanya, namun mereka juga cenderung meninggalkan pekerjaannya jika tidak merasa nyaman.

Perusahaan besar sangat memperhatikan posisi karyawan, yang merupakan aset penting bagi perusahaan. Mereka mempertimbangkan semua aspek lingkungan kerja untuk memastikan bahwa mereka merasakan nyaman dan betah di ruang kerja mereka. Ini termasuk fasilitas kantor, transportasi umum, tata letak ruangan, dan kondisi rekan kerja.⁴³

Tempat kerja yang aman, sehat, dan nyaman memiliki banyak manfaat bagi pekerja maupun perusahaan. Sebagai contoh, menurut Rivai (2009:793), ada keuntungan dari lingkungan kerja yang aman dan sehat:

⁴² Astuti, D., Luthfiana, H., Putri, N. H., Alieviandy, N. S., Sari, N. S., & Pratama, N. A. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja: Lingkungan Kerja, Stress Kerja Dan Insentif (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 199-214.

⁴³ Sihalo, R. D., & Siregar, H. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Super Setia Sagita Medan. *Jurnal Ilmiah Socio Secretum*, 9(2), 273-281.

1. Meningkatnya produktivitas karena berkurangnya jumlah hari kerja yang hilang.
2. Meningkatnya efisiensi dan kualitas pekerjaan yang lebih baik tinggi akibat meningkatnya komitmen pekerja,
3. Penurunan biaya kesehatan dan asuransi,
4. Tingkat kompensasi pekerja yang lebih rendah serta pembayaran langsung yang berkurang karena menurunnya pengajuan klaim.
5. Fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi yang lebih besar sebagai hasil dari meningkatnya partisipasi dan rasa memiliki.
6. Rasio seleksi tenaga kerja yang lebih baik karena citra perusahaan yang meningkat.

Budaya tempat kerja suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Meskipun kondisi tempat kerja mungkin tidak berdampak langsung pada cara suatu bisnis memproduksi barang atau layanannya, lingkungan kerja yang positif dan mengutamakan karyawannya dapat meningkatkan produktivitas, sementara lingkungan kerja yang negatif justru dapat menimbulkan efek sebaliknya.

Lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan akan membantu pekerja merasa lebih nyaman dan puas dengan pekerjaan mereka, berbeda dengan lingkungan kerja yang buruk atau tidak menyenangkan yang dapat menyebabkan stres dan kelelahan, penurunan kinerja dan produktivitas, penurunan motivasi, serta penurunan kepuasan kerja.⁴⁴

C. Motivasi Kerja Guru

Kesuksesan karyawan dan perusahaan bergantung pada tenaga kerja yang

⁴⁴Rulianti, E., & Nurpibadi, G. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 849-858.

sangat termotivasi. Menurut Robbins (2013), tingkat motivasi seseorang adalah proses yang menggambarkan cara, sarana, dan intensitas yang digunakan dalam mengejar tujuan-tujuannya.⁴⁵ Tiga elemen utama dalam definisi tersebut adalah:

1. Intensitas: berkaitan dengan seberapa keras seseorang berusaha.
2. Arah: mengacu pada orientasi yang menguntungkan organisasi (usaha yang mengarah pada pencapaian tujuan).
3. Ketekunan: ukuran seberapa lama seseorang dapat mempertahankan usaha tersebut.

Robbins (2013) membedakan motivasi ke dalam dua kategori utama yang menjadi dasar pengukuran variabel motivasi dalam penelitian:

1. Motivasi Intrinsik : Motivasi yang muncul dari dalam diri individu karena pekerjaan itu sendiri memberikan kepuasan.
2. Motivasi Ekstrinsik : Motivasi yang disebabkan oleh faktor eksternal di luar pekerjaan.

Robbins (2013) menekankan bahwa kedua jenis motivasi ini sangat penting dan seringkali saling berhubungan dalam mempengaruhi perilaku seseorang di tempat kerja.⁴⁶

Motivasi kerja adalah keinginan untuk bertindak demi mencapai suatu tujuan; inilah yang membuat orang ingin bekerja keras (Anoraga, 2006). Selain itu, para pengajar dapat bekerja secara optimal karena motivasi kerja memengaruhi tingkat kinerja mereka.

Motivasi kerja merupakan faktor kunci dalam kesuksesan guru, yang erat kaitannya dengan pengawasan kepala sekolah dan prestasi siswa. Alasannya,

⁴⁵ Dipoatmodjo, T. S. P. (2024). The Impact of Organizational Behavior on Member Performance in the Sociology Education Student Association at Makassar State University. *International Journal of Humanity Advance, Business & Sciences (IJHABS)*, 2(2), 141-148.

⁴⁶ Dipoatmodjo, T. S. P. (2024). The Impact of Organizational Behavior on Member Performance in the Sociology Education Student Association at Makassar State University. *International Journal of Humanity Advance, Business & Sciences (IJHABS)*, 2(2), 141-148

motivasi intrinsiklah yang benar-benar membuat orang melakukan tugasnya tepat waktu. Tujuannya adalah apa yang ingin dicapai, dan kebugaran adalah dorongan untuk mencapainya. Seorang guru akan sangat termotivasi untuk memberikan bimbingan, bimbingan, dan pembelajaran kepada siswanya. Sebaliknya, seorang guru yang tidak termotivasi akan tidak memiliki semangat untuk melakukan tugasnya dengan baik. Motivasi kerja, yang memiliki beberapa komponen, termasuk keinginan untuk berprestasi, rasa kebersamaan, dan keinginan untuk berkuasa, merupakan suatu variabel terpenting yang memengaruhi kinerja guru. Akibatnya, efektivitas guru sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja dan tanda-tanda yang menyertainya. Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. Motivasi Positif

Ketika seseorang mendapat pengakuan dan penghargaan atas usahanya, hal itu dapat menjadi sumber motivasi positif yang kuat. Ketika karyawan bekerja melebihi ekspektasi, atasan mereka sebaiknya menunjukkan apresiasi melalui hadiah, pujian, insentif, promosi, dan lain-lain. Karena individu secara alami termotivasi untuk mencari dan menikmati hal-hal yang memberi imbalan atas usaha mereka, masuk akal bahwa motivasi positif akan meningkatkan antusiasme kerja, produktivitas, dan kepuasan kerja. Individu yang menunjukkan kinerja di bawah standar atau tidak mencapai tolok ukur yang telah ditentukan dapat dikenai sanksi atau hukuman, yang berfungsi sebagai bentuk insentif negatif. Manajer dan supervisor dapat mempergunakan metode ini untuk memotivasi karyawan mereka agar bekerja lebih keras dan lebih teratur dalam pekerjaan mereka

2. Motivasi Negatif

Ketakutan akan hukuman atau konsekuensi negatif lainnya dapat meningkatkan moral di tempat kerja untuk sementara waktu, yang dikenal sebagai motivasi

negatif. Meskipun motivasi negatif mungkin efektif dalam jangka pendek, hal ini dapat berdampak buruk pada kesehatan dan produktivitas seseorang jika digunakan secara berlebihan.⁴⁷

Dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan, perilaku sukarela guru yang melampaui tugas formalnya yang sebutannya yakni OCB dijadikan faktor krusial. Namun, OCB para pendidik tidak muncul begitu saja. Baik gaya kepemimpinan digital kepala sekolah maupun lingkungan kerja diyakini memainkan peran penting dalam menentukan hal tersebut. Diperkirakan bahwa kepala sekolah yang mahir memimpin melalui teknologi dan yang menumbuhkan suasana kerja yang positif serta kooperatif akan menginspirasi para guru untuk bekerja melampaui tugas dan tanggung jawab mereka.

Namun, kedua elemen ini tidak selalu memiliki dampak langsung. Suatu mekanisme psikologis yang menghubungkan kepemimpinan digital dengan lingkungan kerja dan bagaimana hal itu tercermin dalam OCB adalah motivasi kerja. Guru yang termotivasi akan lebih cenderung menunjukkan inisiatif, membantu rekan, dan berkontribusi di luar tugas wajibnya.

Dasar teoretis utama untuk memahami peran motivasi kerja sebagai variabel perantara ialah SDT yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (1985, 2000). Menurut SDT, motivasi intrinsik seseorang dapat ditingkatkan dengan memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasarnya: otonomi, kompetensi, dan keterikatan. Dalam konteks sekolah, ketika kepala sekolah menerapkan kepemimpinan digital yang mendukung (memberikan otonomi dalam penggunaan teknologi, pelatihan kompetensi digital, dan komunikasi terbuka), kebutuhan psikologis guru terpenuhi, yang pada gilirannya dapat menumbuhkan motivasi kerjanya. Motivasi yang

⁴⁷ Komar, A. (2020). Peningkatan Kinerja Guru Berbasis Budaya Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru. *At-Ta'lim: Jurnal Pendidikan*, 6(2), 109-117.)

meninggi ini lalu mendorong guru untuk menunjukkan perilaku ekstra-peran (OCB) seperti membantu rekan, berinisiatif, dan berpartisipasi aktif dalam pengembangan sekolah.⁴⁸

Social Exchange Theory (SET) dari Blau (1964) juga menjelaskan peran mediasi motivasi kerja. Teori ini menekankan prinsip timbal balik (*reciprocity*): ketika guru menerima perlakuan positif dari lingkungan kerja atau dari kepemimpinan kepala sekolah, mereka termotivasi untuk membalasnya dengan perilaku positif. Dalam kerangka ini, motivasi kerja berfungsi sebagai "jembatan psikologis" yang mengubah persepsi terhadap dukungan organisasi menjadi tindakan nyata berupa OCB.⁴⁹

Dari segi gaya kepemimpinan digital kepala sekolah Penelitian Sultoni dan Gunawan (2023) yang dipublikasikan di *Educational Process: International Journal* memberikan bukti yang paling kuat tentang model mediasi yang relevan. Penelitian terhadap 418 guru SD di Kabupaten Blitar, Indonesia, menguji hubungan antara *perceived TL-VT* dengan *OCB-VT*, dengan *JS-VT* sebagai mediator. Hasil penelitian menunjukkan: Nilai *TL-VT* dan *JS-VT* yang dirasakan ditemukan berhubungan positif dengan *OCB-VT*. Uji mediasi mengkonfirmasi bahwa hubungan antara nilai *TL-VT* yang dirasakan dan *OCB-VT* dimediasi oleh *JS-VT*. Selain itu, analisis bootstrap menunjukkan bahwa rekan kerja memiliki efek mediasi paling signifikan pada hubungan antara nilai *TL-VT* yang dirasakan dan *OCB-VT*, diikuti oleh promosi, pengawasan, dan pekerjaan.⁵⁰

Dari segi Lingkungan Kerja Penelitian oleh Juwita, Tentama, dan Yuliasesti

⁴⁸ Mailukni, M., Sulistyandari, S., & Kusumah, A. (2026). Pengaruh Kompetensi Digital, Organization Citizen Behaviour (OCB) Dan Religiusitas Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal COSTING*,

⁴⁹ Juwita, S., Tentama, F., & Yuliasesti, E. (2023). The Effect of Organizational Climate and Work Engagement on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Work Motivation as a Mediator Variable for Special School Teachers. *Jurnal Neo Konseling*, 5(2), 100-106.,

⁵⁰ Gunawan, I. (2023). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior of Virtual Teaching during the COVID-19 Pandemic in Indonesia: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Educational Process: International Journal*, 12(3), 56-78.,

(2023) Penelitian terhadap guru Sekolah Luar Biasa (SLB) ini menganalisis: “Pengaruh iklim organisasi dan keterlibatan kerja terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) melalui motivasi kerja sebagai variabel mediator”, Temuan studi memperlihatkan bahwasanya motivasi kerja sebagai variabel mediator berfungsi sebagian.⁵¹

Analisis teoretis dan hasil empiris menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan digital kepala sekolah serta lingkungan kerja berpengaruh terhadap OCB guru, dengan motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi. Memahami secara praktis peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi memiliki implikasi di dunia nyata: meningkatkan OCB di kalangan guru tidak hanya memerlukan kepemimpinan dan kondisi kerja yang lebih baik, tetapi juga, dan yang paling penting, upaya simultan untuk meningkatkan motivasi intrinsik guru agar mereka dapat bekerja sebaik mungkin.

D. Perilaku Kewargaan Organisasi

OCB, singkatan dari “*organizational citizenship behavior*,” adalah ketika seseorang secara sukarela membantu perusahaan agar berjalan lebih lancar dan efisien tanpa mengharapkan imbalan apa pun melalui sistem insentif resmi. Konsep OCB sebagai suatu kajian penting dalam perilaku organisasi mulai memperoleh perhatian luas sejak diperkenalkan oleh Bateman dan Organ pada tahun 1983.

Selain itu, menurut Dennis W. Organ (1988), OCB didefinisikan sebagai situasi di mana seseorang secara sukarela membantu meningkatkan kinerja organisasi tanpa menerima imbalan resmi atas hal tersebut. Organ (1988) juga menegaskan bahwa OCB termasuk dalam *supra-role behavior*, yaitu perilaku yang melampaui uraian tugas formal (*beyond formal job descriptions*), namun tetap

⁵¹ Juwita, S., Tentama, F., & Yuliasesti, E. (2023). The Effect of Organizational Climate and Work Engagement on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Work Motivation as a Mediator Variable for Special School Teachers. *Jurnal Neo Konseling*, 5(2), 100-106.,

diharapkan oleh organisasi. Gagasan ini berakar dari pemikiran Organ (1977) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja lebih mungkin berkaitan dengan perilaku yang melampaui tuntutan peran formal (*extra-role behaviors*) dibandingkan dengan kinerja yang hanya sesuai peran formal (*in-role performance*).⁵²

Dalam perkembangannya, Organ (1997) melakukan penyempurnaan definisi dengan menyatakan bahwa OCB adalah perilaku individu yang mendukung tujuan organisasi dengan berkontribusi terhadap lingkungan sosial dan psikologisnya tanpa mengharuskan perilaku tersebut berada di luar persyaratan formal pekerjaan.

Organ (1988) mengemukakan bahwa OCB terdiri dari lima dimensi yaitu:

1. *Altruism* yaitu perilaku membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan.
2. *Conscientiousness* yaitu perilaku yang melebihi persyaratan minimum pekerjaan.
3. *Sportsmanship* yaitu Toleransi terhadap ketidaknyamanan tanpa mengeluh.
4. *Courtesy* yaitu Perilaku sopan dan menghargai rekan kerja.
5. *Civic Virtue* yaitu Partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.⁵³

Senada dengan perspektif teori pertukaran sosial, Darmawan & Mardikaningsih (2025) dalam penelitiannya yang melibatkan 100 responden membuktikan bahwa perlakuan adil dari supervisor (Supervisor's Interactional Justice) secara signifikan berkontribusi terhadap persepsi karyawan mengenai kontrak psikologis (Psychological Contract) mereka dan memotivasi guna memperlihatkan perilaku sukarela yang bermanfaat bagi organisasi.

⁵² Lu, J., Falahat, M., Choong, Y. O., & Cheah, P. K. (2024). From Servant Leadership to Organizational Citizenship Behavior: A Theoretically Grounded Moderated Mediation Framework for Chinese Private Enterprises. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-13.

⁵³ Csontos, F., & Kovács, J. (2025). Exploring Behavioral Intentions in Organizational Citizenship Behavior: The Development of a New Measure. *Journal of Organizational Behavior Research*, 10(4-2025), 1-13.

Penelitian ini membuktikan adanya hubungan positif yang kuat antara keadilan interaksional dan perilaku sukarela di tempat kerja. Keadilan interaksional merupakan ukuran seberapa baik atasan memperlakukan bawahan mereka dengan penuh hormat dan kejujuran, serta seberapa baik mereka menjelaskan keputusan yang diambil. Temuan ini menegaskan bahwa ketika guru merasakan perlakuan adil dari kepala sekolah (terutama dalam komunikasi dan pengambilan keputusan), maka kontrak psikologis mereka sebagai tenaga pendidik akan terpenuhi, yang pada gilirannya mendorong munculnya perilaku sukarela seperti menolong rekan sejawat, ikut aktif dalam kegiatan sekolah, serta memperlihatkan sikap toleran atas kebijakan organisasi. Implikasinya didalam studi ini bagi MSDM di sekolah adalah perlunya program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada keadilan interaksional dan komunikasi yang efektif, karena hal ini terbukti mampu membuat lingkungan bekerja yang produktif di mana pengajar merasa dihargai serta termotivasi guna berkontribusi lebih.⁵⁴

E. Kerangka Berfikir

Sebuah kajian teoretis sebelumnya telah meletakkan dasar bagi kerangka konseptual penelitian ini dengan menguraikan interaksi antara variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menentukan efek langsung dan tidak langsung dari gaya kepemimpinan digital kepala sekolah (X1) dan lingkungan kerja (X2) terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) (Y), dengan variabel perantara berupa motivasi kerja guru (Z). Karenanya, gambar ini berfungsi menjadi representasi visual dari model kerangka konseptual studi ini:

⁵⁴ Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2025, October). Supervisor's Interactional Justice, the Psychological Contract, and OCB: A Review and Proposed Reciprocal Model. *In Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers (Vol. 3, No. 1).*,

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

