

**PENGARUH KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL,  
IKLIM ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) GURU  
SMA NEGERI DI KOTA PALANGKA RAYA**

**SERMANTHO  
NIM 2320111310023**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT  
BANJARMASIN  
2025**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL,  
IKLIM ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* GURU  
SMA NEGERI DI KOTA PALANGKA RAYA**

**SERMANTHO  
NIM. 2320111310023**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Pendidikan  
Program Studi Magister Administrasi Pendidikan**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT  
BANJARMASIN  
2025**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**NASKAH TESIS INI DISETUJUI UNTUK  
DIUSULKAN KEPADA DEWAN PENGUJI**

**OLEH**

**PEMBIMBING I**

  
: **Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.**  
**NIP 196001101986032001**

**PEMBIMBING II**

  
: **Dr. Noorhapizah, S.T., M.Pd.**  
**NIP 197212152002122001**

HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

Tesis Calon Magister : Sermantho  
NIM : 2320111310023  
Disetujui pada Tanggal : 04 November 2025

Oleh Dewan Penguji

1. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D. (Ketua)  
NIP 196001101986032001

2. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D. (Penguji I)  
NIP 196001101986032001

3. Dr. Noorhapizah, S.T., M.Pd. (Penguji II)  
NIP 197212152002122001

4. Prof. Dr. H. Wahyu, M.S. (Penguji III)  
NIP 195509101981031005

Mengetahui:

Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Pendidikan



Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.  
NIP 196001101986032001

**PENGARUH KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL,  
IKLIM ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) GURU  
SMA NEGERI DI KOTA PALANGKA RAYA**

Nama : Sermantho  
NIM : 2320111310023

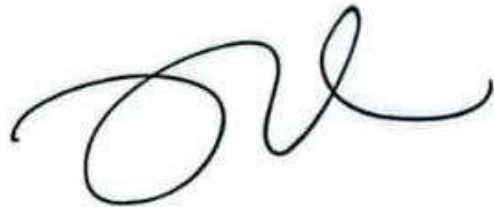
**disetujui,  
Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I**



**Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.  
NIP 196001101986032001**

**Pembimbing II**



**Dr. Noorhapizah, S.T., M.Pd.  
NIP 197212152002122001**

**Diketahui,**

**Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Pendidikan**



**Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.  
NIP 196001101986032001**

**Direktur Program Pascasarjana**



**Prof. Dr. Ir. Danang Biyatmoko, M.Si.  
NIP 196805071993031020**



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI**  
**UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

**SERTIFIKAT BEBAS PLAGIASI**

NOMOR : 200/UN8.4/DP/2025

Sertifikat ini diberikan kepada:

**Sermantho**

Dengan Judul Tesis :

Pengaruh Kepemimpin Instruksional, Iklim Organisasi,

dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Guru SMA Negeri di Kota Palangka Raya

Telah dideteksi tingkat plagiasinya dengan kriteria toleransi  $\leq 20\%$ , dan dinyatakan Bebas dari Plagiasi.

Banjarmasin, 01 Desember 2025

Direktur,



**Dr. Ir. Danang Biyatmoko, M.Si.**

NIP. 196805071993031020



## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Sermantho**  
NIM : 2320111310023  
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan  
Fakultas : Program Pascasarjana  
Perguruan Tinggi : Universitas Lambung Mangkurat  
Judul Tesis : **“Pengaruh Kepemimpinan Instruksional, Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Guru SMA Negeri di Kota Palangka Raya”**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai tulisan atau pikiran saya sendiri, kecuali dicantumkan sebagai kutipan/acuan dalam naskah dengan disebutkan sumber kutipan/acuan dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan tesis ini hasil jiplakan, plagiat maupun manipulasi, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sehat dan tanpa paksaan dari siapapun.

Banjarmasin, 04 November 2025  
Yang membuat pernyataan,

  
  
**Sermantho**  
NIM 2320111310023

## ABSTRAK

Sermantho. 2025. *Pengaruh Kepemimpinan Instruksional, Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru SMA Negeri di Kota Palangka Raya*. Pembimbing: Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.; Dr. Noorhapizah, S.T., M.Pd.

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

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mencerminkan komitmen dan tanggung jawab guru di luar tugas formal. Guru yang memiliki OCB tinggi menunjukkan kepedulian terhadap rekan kerja, partisipasi dalam kegiatan sekolah, serta dukungan terhadap terciptanya lingkungan kerja yang harmonis. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mendeskripsikan kepemimpinan instruksional, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan OCB guru SMA Negeri di Kota Palangka Raya; (2) Menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan instruksional terhadap OCB; (3) Menganalisis pengaruh langsung iklim organisasi terhadap OCB; (4) Menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap OCB; (5) Menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan instruksional terhadap kepuasan kerja; (6) Menganalisis pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kepuasan kerja; (7) Menganalisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan instruksional terhadap OCB melalui kepuasan kerja; dan (8) Menganalisis pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap OCB melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian mencakup seluruh guru SMA Negeri di Kota Palangka Raya. Sampel sebanyak 177 guru ditetapkan melalui teknik *proportional random sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui angket yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data menggunakan statistik deskriptif, uji asumsi klasik, pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur dengan metode regresi berganda dan uji Sobel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan instruksional, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan OCB guru SMA Negeri di Kota Palangka Raya berada pada kategori tinggi; (2) terdapat pengaruh langsung kepemimpinan instruksional terhadap OCB sebesar 0,454; (3) terdapat pengaruh langsung iklim organisasi terhadap OCB sebesar 0,167; (4) terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap OCB sebesar 0,190; (5) terdapat pengaruh langsung kepemimpinan instruksional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,265; (6) terdapat pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,415; (7) terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan instruksional terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebesar 0,029; (8) terdapat pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebesar 0,038.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan instruksional, iklim organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap OCB guru. Sekolah perlu memperkuat kepemimpinan instruksional, membangun iklim organisasi yang positif, dan meningkatkan kepuasan kerja guru guna mengembangkan perilaku sukarela serta mendukung efektivitas pendidikan.

## ABSTRACT

Sermantho. 2025. The Effect of Instructional Leadership, Organizational Climate, and Job Satisfaction on the Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Public High School Teachers in Palangka Raya City. Supervisors: Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.; Dr. Noorhapizah, S.T., M.Pd.

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

Organizational Citizenship Behavior (OCB) reflects teachers' commitment and responsibility beyond formal duties. Teachers with high OCB demonstrate concern for coworkers, participation in school activities, and support for a harmonious work environment. This study aims to: (1) Describe the instructional leadership, organizational climate, job satisfaction, and OCB of public high school teachers in Palangka Raya City; (2) Analyze the direct influence of instructional leadership on OCB; (3) Analyze the direct influence of organizational climate on OCB; (4) Analyze the direct influence of job satisfaction on OCB; (5) Analyze the direct influence of instructional leadership on job satisfaction; (6) Analyze the indirect influence of organizational climate on job satisfaction; (7) Analyze the indirect influence of instructional leadership on OCB through job satisfaction; and (8) Analyze the indirect influence of organizational climate on OCB through job satisfaction.

This study used a quantitative approach. The study population included all public high school teachers in Palangka Raya City. A sample of 177 teachers was determined using proportional random sampling. Data collection was conducted through a questionnaire that had been tested for validity and reliability. Data analysis used descriptive statistics, classical assumption tests, and hypothesis testing using path analysis with multiple regression methods and the Sobel test.

The results of the study indicate that: (1) instructional leadership, organizational climate, job satisfaction, and OCB of public high school teachers in Palangka Raya City were in the high category; (2) there was a direct effect of instructional leadership on OCB of 0.454; (3) there was a direct effect of organizational climate on OCB of 0.167; (4) there was a direct effect of job satisfaction on OCB of 0.190; (5) there was a direct effect of instructional leadership on job satisfaction of 0.265; (6) there was a direct effect of organizational climate on job satisfaction of 0.415; (7) there was an indirect effect of instructional leadership on OCB through job satisfaction of 0.029; (8) there was an indirect effect of organizational climate on OCB through job satisfaction of 0.038.

This study concludes that instructional leadership, organizational climate, and job satisfaction have both direct and indirect effects on teacher OCB. Schools need to strengthen instructional leadership, build a positive organizational climate, and increase teacher job satisfaction to foster voluntary behavior and support educational effectiveness.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala kasih, karunia, dan bimbingan-Nya sehingga tesis dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Instruksional, Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Guru SMA Negeri di Kota Palangka Raya”** dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar Magisster pada Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Magister, pada Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada **Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.** sebagai pembimbing I dan **Dr. Noorhapizah, S.T., M.Pd.** sebagai pembimbing II, yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pemikiran dalam memberikan bimbingan, arahan, serta koreksi yang sarat dengan nilai akademik selama proses bimbingan, sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Ucapan terima kasih yang mendalam juga penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian tesis ini, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. Ahmad Alim Bachri, S.E., M.Si. selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
2. Prof. Dr. Ir. Danang Biyatmoko, M.Si. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
3. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D. selaku Koordinator Program Studi Maagister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

4. Para dosen Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, yang telah membekali penulis dengan ilmu dan pengalaman berharga selama masa studi.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih terdapat keterbatasan dan kekurangan. Untuk itu kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan pada masa yang akan datang. Besar harapan penulis, semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang kepemimpinan pendidikan dan organisasi sekolah.

Banjarmasin, September 2025  
Penulis,

*Sermantho*

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING .....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
1.5 Asumsi Penelitian.....	13
1.6 Definisi Operasional.....	14
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>18</b>
2.1 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	18
2.1.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	18
2.1.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi <i>OCB</i> .....	19
2.1.3 Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	21
2.2 Kepemimpinan Instruksional.....	22
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan Instruksional .....	22
2.2.2 Langkah-langkah Kepemimpinan Instruksional .....	24
2.2.3 Dimensi Kepemimpinan Instruksional.....	25
2.2.4 Dampak Kepemimpinan Instruksional.....	26
2.3 Iklim Organisasi .....	28
2.3.1 Pengertian Iklim Organisasi.....	28
2.3.2 Manfaat Iklim Organisasi.....	29
2.3.3 Faktor-faktor Iklim Organisasi.....	30
2.3.4 Dimensi Iklim Organisasi .....	31
2.3.5 Dampak Iklim Organisasi .....	33
2.4 Kepuasan Kerja.....	34
2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	34
2.4.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja.....	35
2.4.3 Dimensi Kepuasan Kerja.....	38
2.4.4 Dampak Kepuasan Kerja.....	39
2.4.5 Pengukuran Kepuasan Kerja.....	39
2.5 Kerangka Pikir Penelitian.....	40
2.6 Hipotesis Penelitian .....	49

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>50</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	50
3.2 Populasi, Sampel dan <i>Sampling</i> .....	51
3.2.1 Populasi .....	51
3.2.2 Sampel.....	52
3.2.3 <i>Sampling</i> .....	54
3.3 Instrumen Penelitian .....	54
3.3.1 Kisi-kisi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	55
3.3.2 Kisi-kisi Kepemimpinan Instruksional .....	56
3.3.3 Kisi-kisi Iklim Organisasi .....	57
3.3.4 Kisi-kisi Kepuasan Kerja .....	59
3.4 Teknik Pengujian Instrumen Penelitian.....	60
3.4.1 Validitas .....	60
3.4.2 Reliabilitas .....	61
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	62
3.6 Teknik Analisis Data .....	63
3.6.1 Deskripsi Data Hasil Penelitian .....	63
3.6.2 Uji Persyaratan Analisis Data .....	65
3.6.3 Pengujian Hipotesis.....	67
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>72</b>
4.1 Deskripsi Data .....	72
4.1.1 Karakteristik Responden .....	72
4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	77
4.2 Hasil Uji Persyaratan Data .....	113
4.2.1 Normalitas Data .....	113
4.2.2 Multikolinearitas .....	114
4.2.3 Linearitas.....	116
4.3 Pengujian Hipotesis .....	118
4.3.1 Analisis Regresi Struktural I .....	118
4.3.2 Analisis Regresi Struktural II.....	121
<b>BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>136</b>
5.1 Gambaran Kepemimpinan Instruksional, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, dan OCB Guru SMA Negeri di Kota Palangka Raya. ....	136
5.1.1 <i>OCB</i> Guru SMA Negeri di Kota Palangka Raya .....	136
5.1.2 Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah SMA Negeri di Kota Palangka Raya .....	137
5.1.3 Iklim Organisasi SMA Negeri di Kota Palangka Raya.....	139
5.1.4 Kepuasan Kerja Guru SMA Negeri di Kota Palangka Raya..	140
5.2 Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Secara Langsung Terhadap OCB Guru SMA Negeri di Kota Palangka Raya .....	142
5.3 Pengaruh Iklim Organisasi Secara Langsung Terhadap OCB Guru SMA Negeri di Kota Palangka Raya .....	143
5.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Secara Langsung Terhadap OCBGuru SMA Negeri di Kota Palangka Raya .....	145

5.5 Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Secara Langsung Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMA Negeri di Kota Palangka Raya .....	145
5.6 Pengaruh Iklim Organisasi Secara Langsung Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMA Negeri di Kota Palangka Raya .....	148
5.7 Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Secara Tidak Langsung Terhadap OCB Melalui Kepuasan Kerja Guru SMA Negeri di Kota Palangka Raya .....	149
5.8 Pengaruh Iklim Organisasi Secara Tidak Langsung Terhadap OCB Melalui Kepuasan Kerja Guru SMA Negeri di Kota Palangka Raya .....	151
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>154</b>
6.1 Kesimpulan .....	154
6.2 Saran .....	155
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>157</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>165</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Populasi Penelitian .....	52
3.2 Sampel Penelitian .....	54
3.3 Kisi-kisi Angket <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	55
3.4 Kisi-kisi Angket Kepemimpinan Instruksional .....	56
3.5 Kisi-kisi Angket Iklim Organisasi .....	57
3.6 Kisi-kisi Angket Kepuasan Kerja .....	59
3.7 Derajat Keandalan <i>Cronbach's Alpha</i> .....	61
3.8 Kategori Kepemimpinan Instruksional, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja dan <i>OCB</i> Guru .....	65
3.9 Interval Nilai Koefisien Korelasi dan Kekuatan Hubungan .....	68
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	72
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	74
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	76
4.4 Statistik Deskriptif Variabel <i>OCB</i> .....	78
4.5 Distribusi Frekuensi <i>OCB</i> .....	79
4.6 Kelompok Skor <i>OCB</i> .....	80
4.7 Rata-rata Variabel <i>OCB</i> .....	82
4.8 Interpretasi Rata-rata Nilai Variabel <i>OCB</i> .....	84
4.9 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Instruksional .....	86
4.10 Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Instruksional.....	87
4.11 Kelompok Skor Kepemimpinan Instruksional.....	89
4.12 Rata-rata Variabel Kepemimpinan Instruksional.....	91
4.13 Interpretasi Rata-rata Nilai Variabel Kepemimpinan Instruksional.....	93
4.14 Statistik Deskriptif Variabel Iklim Organisasi .....	95
4.15 Distribusi Frekuensi Iklim Organisasi.....	96
4.16 Kelompok Skor Iklim Organisasi.....	97
4.17 Rata-rata Variabel Iklim Organisasi.....	99
4.18 Interpretasi Rata-rata Nilai Variabel Iklim Organisasi.....	102
4.19 Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja .....	104
4.20 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja.....	105
4.21 Kelompok Skor Kepuasan Kerja.....	107
4.22 Rata-rata Variabel Kepuasan Kerja.....	109
4.23 Interpretasi Rata-rata Nilai Variabel Kepuasan Kerja.....	111
4.24 Hasil Uji Normalitas dengan <i>Kolmogorov-Smirnov Test</i> .....	113
4.25 Hasil Uji Multikolinearitas .....	115
4.26 Hasil Uji Linearitas .....	116
4.27 Analisis Regresi X1, X2, dan Z terhadap Y.....	118
4.28 Analisis Regresi X1, dan X2 terhadap Z.....	121
4.29 Ringkasan Hasil Uji Regresi <i>Path Analysis</i> .....	135

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Berpikir .....	48
3.1 Desain Penelitian .....	51
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	73
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	74
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	76
4.4 Histogram <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) .....	79
4.5 Diagram Kategori <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	81
4.6 Histogram Kepemimpinan Instruksional (X1).....	88
4.7 Diagram Kategori Kepemimpinan Instruksional .....	89
4.8 Histogram Iklim Organisasi (X2).....	96
4.9 Diagram Kategori Iklim Organisasi .....	98
4.10 Histogram Kepuasan Kerja (Z) .....	106
4.11 Diagram Kategori Kepuasan Kerja .....	107
4.12 Bagan Alur Pengaruh Kepemimpinan Instruksional, Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap <i>OCB</i> Guru.....	120
4.13 Bagan Alur Pengaruh Kepemimpinan Instruksional, dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru .....	123
4.14 Model Analisis Jalur Kepemimpinan Instruksional dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan <i>OCB</i> Guru.....	123
4.15 Model Mediasi Kepemimpinan Instruksional (X1) Terhadap <i>OCB</i> Guru (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z).....	129
4.16 Model Mediasi Iklim Organisasi (X2) Terhadap <i>OCB</i> Guru (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z).....	132
4.17 Model Analisis Jalur Kepemimpinan Instruksional, Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap <i>OCB</i> Guru.....	134

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
1. Instrumen Penelitian.....	165
2. Sertifikat Toefl .....	175
3. Jurnal/ LoA Jurnal.....	176