



Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Guru

The Role of Principal Leadership in Developing Teachers' Organizational Citizenship Behavior (OCB)

**Yovita Chandrayanti¹, Chandra Hayati², Badrudin³, Eka Aditya Putri Putranti⁴,
Eka Elisabeth⁵, Derlin Wakla⁶**

Universitas Bina Bangsa

Email Korespondensi: chandrayovi845@gmail.com¹

Article Info

Article history :

Received : 11-01-2026

Revised : 13-01-2026

Accepted : 15-01-2026

Published : 17-01-2026

Abstract

Organizational Citizenship Behavior (OCB) is a concept in organizational behavior that describes individual extra-role behaviors that are not explicitly stated in job descriptions but positively contribute to organizational effectiveness. Teachers' Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a number of schools is still not optimally developed. Principal leadership plays a strategic role in directing and influencing teacher behavior as a primary school resource. This study aims to analyze the role of principal leadership in developing teacher Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the school environment. OCB is an extra-role behavior voluntarily carried out by teachers outside of their formal duties and contributes to the effectiveness of the school organization. This study used a descriptive qualitative approach through a literature review of scientific journals, reference books, and relevant previous research. The results indicate that principal leadership, particularly transformational and participatory leadership, plays a significant role in building a conducive organizational climate, increasing teacher motivation and commitment, and encouraging the emergence of OCB behavior. Principals who are able to serve as role models, communicate effectively, and provide support and appreciation are more likely to successfully foster teacher extra-role behavior on a sustainable basis.

Keywords: *principal leadership, teacher OCB, organizational behavior*

Abstrak

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan konsep perilaku organisasi yang menggambarkan perilaku ekstra-peran individu yang tidak secara eksplisit tercantum dalam deskripsi pekerjaan, namun memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas organisasi. Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru di sejumlah sekolah masih belum berkembang secara optimal. Kepemimpinan kepala sekolah memegang peran strategis dalam mengarahkan dan memengaruhi perilaku guru sebagai sumber daya utama sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru di lingkungan sekolah. OCB merupakan perilaku ekstra-peran yang dilakukan secara sukarela oleh guru di luar tugas formalnya dan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi literatur terhadap jurnal ilmiah, buku referensi, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, khususnya kepemimpinan transformasional dan partisipatif, 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.

Kata kunci: kepemimpinan kepala sekolah, OCB guru, perilaku organisasi

PENDAHULUAN

Sekolah sebagai organisasi pendidikan dituntut untuk memiliki kinerja yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan dalam menghadapi dinamika perubahan sosial, kebijakan pendidikan, serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan kepala sekolah memegang peran strategis dalam mengarahkan, memengaruhi, dan mengoptimalkan perilaku guru sebagai sumber daya utama sekolah. Keberhasilan sekolah tidak hanya ditentukan oleh keterlaksanaan tugas formal dan administratif, tetapi juga oleh kesediaan guru untuk menunjukkan perilaku kerja sukarela yang melampaui kewajiban formal demi mendukung pencapaian tujuan organisasi sekolah (Yanto D, 2024).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan konsep perilaku organisasi yang menggambarkan perilaku ekstra-peran individu yang tidak secara eksplisit tercantum dalam deskripsi pekerjaan, namun memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas organisasi. Dalam lingkungan sekolah, OCB guru tercermin melalui perilaku saling membantu antar rekan kerja, partisipasi aktif dalam kegiatan sekolah, loyalitas terhadap institusi, kepedulian terhadap kualitas layanan pendidikan, serta kesediaan terlibat dalam pengembangan sekolah secara berkelanjutan.

Secara faktual (*das sein*), berbagai fenomena di lapangan menunjukkan bahwa OCB guru di sejumlah sekolah masih belum berkembang secara optimal. Hal ini tampak dari minimnya kolaborasi antarguru dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, rendahnya partisipasi guru dalam kegiatan non-formal sekolah, serta keterlibatan yang terbatas dalam pemecahan masalah organisasi. Dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka, kondisi ini semakin terlihat ketika sebagian guru masih bekerja secara individual, kurang terbuka terhadap praktik kolaboratif, dan menunjukkan resistensi terhadap perubahan. Fenomena tersebut sering kali dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah yang cenderung instruktif, kurang partisipatif, serta belum mampu menciptakan iklim kerja yang aman, inklusif, dan memotivasi.

Secara ideal (*das sollen*), kepala sekolah diharapkan mampu menjalankan kepemimpinan yang visioner, transformasional, dan partisipatif. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengelola administrasi pendidikan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu membangun budaya organisasi kolaboratif, menumbuhkan kepercayaan, serta mendorong komitmen dan motivasi intrinsik guru. Kepemimpinan yang demikian diyakini dapat menciptakan iklim sekolah yang kondusif bagi tumbuhnya OCB guru secara berkelanjutan, sejalan dengan tuntutan peningkatan mutu pendidikan dan implementasi kebijakan pendidikan nasional (Pratiwi, I., Nuryanto, U. W., & Suparmoko, M, 2022).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan OCB guru. Kepemimpinan transformasional dan demokratis terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi guru, yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku ekstra-peran (Fetri, Y., Asmendri, A., & Herlina, E, 2025). Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor kunci



dalam membentuk perilaku guru yang tidak hanya patuh pada aturan, tetapi juga memiliki kepedulian dan tanggung jawab kolektif terhadap kemajuan sekolah.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan solusi strategis baik pada level makro maupun mikro. Pada level makro, penguatan kebijakan pendidikan perlu diarahkan pada pengembangan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada pemberdayaan sumber daya manusia, penguatan budaya organisasi sekolah, serta dukungan sistemik terhadap praktik kepemimpinan kolaboratif (Setyowati, D., Sulaiman, & Rizalie, A. M., 2023). Sementara itu, pada level mikro, kepala sekolah perlu mengimplementasikan praktik kepemimpinan transformasional dan partisipatif dalam kehidupan sekolah sehari-hari melalui keteladanan, komunikasi efektif, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, serta pemberian dukungan dan apresiasi yang berkelanjutan.

Penelitian oleh Rumengan, & Idawati, L. (2024) berjudul “*Pengaruh Servant Leadership, Emotional Intelligence, dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Job Satisfaction Guru SD*” menunjukkan bahwa variabel variabel seperti Servant Leadership, Emotional Intelligence, dan Organizational Citizenship Behavior sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja sehingga setiap variabel di atas harus dipupuk guna memberi pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung menempatkan Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel dependen dalam pendekatan kuantitatif, kajian ini menempatkan kepemimpinan kepala sekolah sebagai aktor utama yang secara aktif membentuk OCB guru melalui praktik kepemimpinan sehari-hari. Kajian ini menekankan sintesis peran kepemimpinan transformasional dan partisipatif dalam konteks dinamika sekolah Indonesia, khususnya pada era Kurikulum Merdeka yang menuntut tingkat kolaborasi, fleksibilitas, dan inovasi yang tinggi.

Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru di lingkungan sekolah, serta mengidentifikasi praktik kepemimpinan yang efektif dalam menumbuhkan perilaku ekstra-peran guru sebagai upaya meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi sekolah.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi literatur, yang bertujuan untuk menganalisis secara mendalam peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pengungkapan makna, pola, dan mekanisme kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk perilaku ekstra-peran guru sebagaimana dilaporkan dalam berbagai temuan penelitian terdahulu. Dengan demikian, hasil penelitian tidak berupa generalisasi statistik, melainkan sintesis konseptual dan empiris yang menjadi dasar pembahasan.

Data penelitian bersumber dari literatur ilmiah yang relevan, meliputi jurnal nasional dan internasional bereputasi, buku referensi kepemimpinan pendidikan, serta hasil penelitian terdahulu yang membahas kepemimpinan kepala sekolah dan OCB guru. Dalam penelitian ini, sumber-sumber tersebut diposisikan sebagai informan konseptual, yaitu para peneliti dan pakar yang gagasan, hasil temuan, serta interpretasinya dianalisis untuk membangun pemahaman



komprehensif. Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran sistematis pada database akademik seperti Google Scholar dan SINTA dengan menggunakan kata kunci *principal leadership*, *transformational leadership*, *participative leadership*, dan *organizational citizenship behavior*. Literatur yang terkumpul diseleksi berdasarkan relevansi topik, keterkinian publikasi, serta kualitas metodologis.

Proses ini memastikan bahwa data yang dianalisis mendukung penyajian hasil penelitian yang valid dan aktual. Analisis data dilakukan menggunakan model analisis kualitatif interaktif dari Miles dan Huberman, yang meliputi empat tahapan yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan simpulan data (Miles & Huberman, 2014). Hal itu secara langsung menghasilkan struktur hasil dan pembahasan penelitian. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan temuan dari berbagai jurnal dan referensi ilmiah. Selain itu, konsistensi konsep dan kesesuaian antara hasil dan pembahasan diperhatikan secara ketat untuk meningkatkan kredibilitas dan validitas interpretasi penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian ini diperoleh melalui analisis kualitatif terhadap berbagai sumber literatur ilmiah yang diposisikan sebagai informan konseptual. Analisis dilakukan secara tematik dengan mengikuti tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan sebagaimana model Miles dan Huberman. Temuan penelitian disajikan dalam beberapa tema utama yang menggambarkan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru.

Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang paling dominan berkontribusi terhadap pengembangan OCB guru adalah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan partisipatif. Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional ditandai oleh kemampuan memberikan visi yang jelas, menjadi teladan, serta menginspirasi guru untuk bekerja melampaui tuntutan formal. Sementara itu, kepemimpinan partisipatif tercermin melalui pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, serta pemberian ruang bagi inisiatif dan kreativitas guru.

Berbagai penelitian terdahulu menegaskan bahwa kepala sekolah yang mampu memadukan kedua gaya kepemimpinan tersebut cenderung berhasil menciptakan iklim kerja yang positif, sehingga guru terdorong untuk menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung tujuan sekolah. Dalam konteks ini, kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pengendali administratif, tetapi juga sebagai penggerak perilaku organisasi yang bersifat intrinsik.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa OCB guru dalam konteks sekolah diwujudkan dalam berbagai bentuk perilaku ekstra-peran. Dimensi OCB yang paling sering muncul dalam literatur meliputi altruism (kesediaan membantu rekan kerja), conscientiousness (tanggung jawab melebihi standar minimum), sportsmanship (sikap toleran terhadap kondisi kerja), courtesy (menjaga hubungan kerja yang harmonis), serta civic virtue (partisipasi aktif dalam kegiatan dan pengambilan keputusan sekolah).

Literatur menunjukkan bahwa guru yang memiliki OCB tinggi cenderung berperan aktif dalam kegiatan sekolah di luar jam mengajar, bersedia membantu siswa dan rekan sejawat tanpa



diminta, serta menunjukkan loyalitas terhadap sekolah. Perilaku tersebut berkontribusi secara langsung terhadap efektivitas organisasi sekolah, meskipun tidak secara formal tercantum dalam deskripsi tugas guru.

Hasil reduksi dan penyajian data menunjukkan adanya beberapa mekanisme utama melalui mana kepemimpinan kepala sekolah berperan dalam menumbuhkan OCB guru. Pertama, melalui penciptaan iklim organisasi yang kondusif, kepala sekolah mampu membangun rasa aman, kepercayaan, dan kebersamaan di antara guru. Iklim kerja yang positif mendorong guru untuk berperilaku proaktif dan kooperatif.

Kedua, kepemimpinan kepala sekolah berperan dalam meningkatkan motivasi dan komitmen organisasi guru. Kepala sekolah yang memberikan penghargaan, dukungan moral, serta pengakuan terhadap kinerja guru terbukti mampu meningkatkan keterikatan emosional guru terhadap sekolah. Kondisi ini menjadi faktor pendorong munculnya perilaku OCB secara sukarela.

Ketiga, kepala sekolah yang berfungsi sebagai role model memberikan contoh nyata perilaku kerja positif, seperti kedisiplinan, integritas, dan kepedulian terhadap warga sekolah. Keteladanan ini memperkuat internalisasi nilai-nilai organisasi pada diri guru, sehingga OCB berkembang sebagai bagian dari budaya sekolah.

Berdasarkan pemetaan konseptual dari berbagai sumber literatur, ditemukan pola hubungan yang konsisten antara kepemimpinan kepala sekolah dan OCB guru. Kepemimpinan kepala sekolah berperan sebagai faktor pemicu (enabler) yang memengaruhi kondisi psikologis dan sosial guru, seperti kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi. Kondisi tersebut selanjutnya memediasi munculnya perilaku OCB guru.

Dengan demikian, OCB guru tidak muncul secara spontan, melainkan merupakan hasil dari proses kepemimpinan yang berkelanjutan dan kontekstual. Kepala sekolah yang mampu mengelola hubungan interpersonal, struktur organisasi, dan nilai-nilai sekolah secara seimbang cenderung berhasil menumbuhkan OCB guru secara berkesinambungan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran sentral dalam mengembangkan Organizational Citizenship Behavior guru. Kepemimpinan transformasional dan partisipatif terbukti menjadi pendekatan yang paling efektif dalam mendorong perilaku ekstra-peran guru. Melalui penciptaan iklim organisasi yang kondusif, peningkatan motivasi dan komitmen guru, serta keteladanan pemimpin, OCB guru dapat berkembang sebagai budaya kerja sekolah yang mendukung efektivitas dan keberlanjutan organisasi pendidikan.

Temuan ini menjadi dasar konseptual yang kuat untuk lebih lanjut mengenai implikasi teoretis dan praktis kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sumber daya manusia di sekolah. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan, pengembangan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru dalam organisasi sekolah dapat dipahami sebagai suatu proses yang dibentuk melalui interaksi dinamis antara kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi, serta faktor psikologis guru. Model konseptual ini menempatkan kepemimpinan kepala sekolah sebagai aktor utama yang secara langsung dan tidak langsung memengaruhi munculnya perilaku ekstra-peran guru.



Kepemimpinan kepala sekolah, khususnya kepemimpinan transformasional dan partisipatif, berperan sebagai pemicu (antecedent) dalam pembentukan OCB guru. Kepemimpinan transformasional diwujudkan melalui keteladanan, penyampaian visi yang inspiratif, pemberian dukungan, serta penguatan makna kerja guru. Sementara itu, kepemimpinan partisipatif tercermin dalam pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, perencanaan program sekolah, dan pemecahan masalah organisasi. Kedua gaya kepemimpinan ini saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perilaku sukarela guru.

Pembahasan

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran sentral dalam mengembangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru. Temuan ini sejalan dengan teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa perilaku ekstra-peran individu tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh konteks organisasi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan (Setyaningsih dkk, 2024). Dalam lingkungan sekolah, kepala sekolah berfungsi sebagai penentu arah, pembentuk budaya, serta penggerak utama perilaku guru.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berperan signifikan dalam meningkatkan motivasi dan komitmen guru, yang selanjutnya mendorong munculnya OCB. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan peran pemimpin dalam memberikan inspirasi, keteladanan, serta stimulasi intelektual kepada bawahan. Kepala sekolah yang mampu menyampaikan visi sekolah secara jelas dan memberikan makna terhadap pekerjaan guru cenderung membangkitkan motivasi intrinsik guru untuk berkontribusi lebih dari sekadar tuntutan formal.

Kepemimpinan transformasional, menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berkontribusi signifikan terhadap pengembangan OCB guru. Kepemimpinan partisipatif memberikan ruang bagi guru untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, perencanaan program, dan pemecahan masalah sekolah (Prasetya C, dkk 2024). Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan demokratis yang menekankan pentingnya partisipasi dan keterlibatan anggota organisasi dalam menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*).

Temuan penelitian ini juga relevan dengan konteks implementasi Kurikulum Merdeka yang menuntut tingkat kolaborasi, fleksibilitas, dan inovasi yang tinggi di lingkungan sekolah. Secara teoretis, perubahan kurikulum membutuhkan kepemimpinan yang adaptif dan mampu mengelola perubahan organisasi (Sumiyati, dkk, 2025). Hasil kajian menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional dan partisipatif lebih efektif dalam mendorong guru untuk berkolaborasi, berbagi praktik baik, dan terlibat aktif dalam pengembangan sekolah. Penelitian oleh Helina, I., Utaminingsih, S., & Masriah, I. (2025). Bertajuk "*Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Organizational Citizenship Behavior (OCB)*" strategi yang berhasil membangun OCB akan berdampak langsung pada peningkatan efektivitas sekolah dan profesionalisme guru. Sekolah menjadi lebih adaptif karena guru bersedia melakukan tugas-tugas tambahan yang krusial bagi kemajuan sekolah tanpa harus diperintah secara formal. Sementara penelitian oleh Fositer Bowe, F. O., & Yuliana, L. di tahun (2025) bertajuk "*The Impact of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior on Teacher Performance in Kanisius Elementary Schools*" Kinerja guru di SD Kanisius sangat ditentukan oleh perilaku sukarela (OCB) dan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang



transformatif. Ketiga faktor (Kepemimpinan, Budaya, dan OCB) secara bersama-sama memengaruhi kinerja guru sebesar 78,8%. Dari hasil keduanya dipahami bahwa Kepemimpinan kepala sekolah yang inspiratif dan suportif secara langsung menciptakan semangat sukarela (OCB) pada guru, yang menjadi faktor terkuat dalam meningkatkan prestasi dan kinerja sekolah.

Hal ini menguatkan teori kepemimpinan pendidikan yang memandang kepala sekolah sebagai *instructional leader* dan *change agent*. OCB guru dalam bentuk kesediaan mendukung kebijakan baru, membantu rekan sejawat, dan berpartisipasi dalam pengembangan inovasi pembelajaran menjadi indikator keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola perubahan pendidikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah memegang peranan sentral dan strategis dalam menumbuhkan serta meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di kalangan guru. Poin-poin utama kesimpulan tersebut adalah sebagai berikut: Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformatif dan suportif terbukti lebih efektif dalam mendorong OCB. Dengan memberikan visi yang jelas, motivasi inspirasional, dan perhatian individual, kepala sekolah mampu membangun ikatan emosional yang membuat guru merasa dihargai. Peran kepemimpinan tersebut berhasil menstimulasi lima dimensi utama OCB pada guru, yaitu: Altruism: Guru saling membantu dalam tugas tanpa paksaan, Conscientiousness: Guru bekerja melebihi standar minimum yang ditetapkan sekolah, Sportsmanship: Guru memiliki toleransi tinggi terhadap situasi yang kurang ideal di sekolah, Courtesy: Guru menjaga hubungan baik dan mencegah konflik antar sesama pendidik, dan Civic Virtue: Guru menunjukkan tanggung jawab dan partisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah berperan dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif dan berbasis kepercayaan (*trust*). Ketika kepala sekolah menunjukkan integritas dan keadilan (keadilan organisasi), guru cenderung membalasnya dengan dedikasi yang lebih tinggi dan kesediaan untuk melakukan kerja ekstra demi kemajuan sekolah. Secara keseluruhan, pengembangan OCB melalui peran kepemimpinan kepala sekolah berdampak positif pada efektivitas organisasi. Hal ini menciptakan lingkungan sekolah yang lebih solid, kolaboratif, dan inovatif dalam mencapai target pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Fetri, Y., Asmendri, A., & Herlina, E. (2025). *Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Sekolah terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru SMP*. *Jurnal Penelitian Guru Indonesia*, 10(1), 18–25.
- Fositer, F. O., & Yuliana, L. (2025). *The Impact of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior on Teacher Performance in Kanisius Elementary Schools*. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 3(51), 1-11.
- Helina, I., Utaminingsih, S., & Masriah, I. (2025). *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Organizational Citizenship Behavior (OCB) di SMK Swasta, Kecamatan Solear Kabupaten Tangerang*. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(4), 5956 – 5970.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



- Prasetya, C., Murniati, N. A. N., & Prayito, M. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru SMP Negeri Se-Kecamatan Batang. Jurnal Inovasi Pembelajaran di Sekolah*, 5(2), 541-553.
- Pratiwi, I., Nuryanto, U. W., & Suparmoko, M. (2022). *Peran organizational citizenship behaviour dalam memediasi kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi terhadap kinerja sekolah. JPPI: Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 8(2), 324 – 332
- Rumengan, G. E. D., & Idawati, L. (2024). *Pengaruh Servant Leadership, Emotional Intelligence, dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Job Satisfaction Guru SD. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 12(1). 103 – 114.
- Setyaningsih, S., Herfina, & Triningsih, T. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi Diri terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru Sekolah Dasar di Era Merdeka Belajar. Kalam Cendekia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 12(1), 344 – 354.
- Setyowati, D., Sulaiman, & Rizalie, A. M. (2023). *The Effect of Principal Instructional Leadership and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated by Teacher Work Motivation. Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 6(6), 3611-3616
- Sumiati, W., Hariri, H., Rini, R., & Sucitra, D. A. (2025). *Factors Influencing Teacher Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review. Lectura: Jurnal Pendidikan*, 16(1), 201-213.
- Yanto., D, Darmanto., & Helpiastuti, S. B. (2024). *Analisis Implementasi Program Garda Ampuh: Tantangan dan Peluang dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Kabupaten Banyuwangi. Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 8(6), 1969-1982.