
Perilaku Kewargaan Organisasi Guru dan Keterkaitannya dengan Efektivitas Sekolah

Didit Darmawan¹, Ahmad Fadlil Zarkasyi², Muhammad Choirun Ni'am³,
Rahayu Mardikaningsih⁴, Mila Hariani⁵

Universitas Sunan Giri Surabaya, Indonesia

Email Korespondensi : dr.diditdarmawan@gmail.com

Article received: 20 Maret 2026, Review process: 29 Maret 2026,

Article Accepted: 20 April 2026, Article published: 12 Juni 2026

ABSTRACT

This article develops a conceptual discussion of teachers' organisational citizenship behavior, understood as voluntary actions that go beyond formal job descriptions in order to support school functioning. Such behaviors include helping colleagues, providing additional assistance to students, engaging in activities outside formal responsibilities, promoting the school to the community, and showing constructive tolerance toward procedural imperfections while seeking solutions. The paper outlines major forms of teacher organisational citizenship behavior and examines individual, interpersonal, and organisational factors that may foster or weaken its emergence. Furthermore, the discussion explores the contribution of these voluntary behaviors to organisational effectiveness, particularly in terms of operational continuity, adaptability to change, organisational learning, and school reputation. Attention is drawn to potential risks when schools rely heavily on teachers' extra efforts without providing adequate recognition or support. The framework proposed here is intended as a normative reference for school leaders and policy makers in designing cultures, leadership practices, and human resource policies that encourage healthy and sustainable organisational citizenship behavior among teachers.

Keywords: Organisational Citizenship Behavior, Teachers, School Effectiveness, Collegiality, Organisational Culture, Job Satisfaction, School Leadership

ABSTRAK

Artikel ini menguraikan pembahasan konseptual mengenai perilaku kewarganegaraan organisasi guru, yang dipahami sebagai tindakan sukarela yang melampaui deskripsi pekerjaan formal demi mendukung kelancaran operasional sekolah. Perilaku-perilaku tersebut meliputi membantu rekan kerja, memberikan bantuan tambahan kepada siswa, terlibat dalam kegiatan di luar tanggung jawab formal, mempromosikan sekolah kepada masyarakat, serta menunjukkan toleransi konstruktif terhadap ketidaksempurnaan prosedural sambil mencari solusi. Tulisan ini menguraikan bentuk-bentuk utama perilaku kewarganegaraan organisasi guru dan mengkaji faktor-faktor individu, antarpersonal, serta organisasional yang dapat mendorong atau melemahkan kemunculannya. Selain itu, pembahasan ini mengeksplorasi kontribusi perilaku sukarela tersebut terhadap efektivitas organisasi, khususnya dalam hal kelangsungan operasional, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, pembelajaran organisasi, dan reputasi sekolah. Perhatian diberikan pada risiko potensial ketika sekolah sangat bergantung pada upaya ekstra guru tanpa memberikan pengakuan atau dukungan yang memadai. Kerangka kerja yang diusulkan di sini dimaksudkan sebagai acuan normatif bagi pemimpin sekolah dan pembuat kebijakan

dalam merancang budaya, praktik kepemimpinan, dan kebijakan sumber daya manusia yang mendorong perilaku kewarganegaraan organisasi yang sehat dan berkelanjutan di kalangan guru.

Kata Kunci: *Perilaku Kewarganegaraan Organisasional, Guru, Efektivitas Sekolah, Kerukunan Antar-Rekan Kerja, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Sekolah*

PENDAHULUAN

Sekolah sering digambarkan sebagai tempat belajar bagi peserta didik, padahal di dalamnya berlangsung pula kehidupan kerja yang kompleks bagi guru dan tenaga kependidikan. Guru tidak sekadar hadir untuk menyampaikan materi pelajaran, tetapi terlibat dalam banyak aktivitas yang menyatu dengan dinamika kehidupan organisasi sekolah. Di luar tugas formal yang tercantum dalam uraian jabatan, guru kerap membantu rekan yang kesulitan, menggantikan kelas yang kosong, menjaga ketertiban saat kegiatan sekolah, hingga menjadi wajah lembaga di hadapan masyarakat. Ragam tindakan sukarela semacam ini menandai bahwa hubungan guru dengan sekolah melampaui kontrak kerja tertulis. Namun, pengalaman menunjukkan bahwa tidak semua lingkungan sekolah mampu memupuk perilaku sukarela tersebut secara berkepanjangan. Perbedaan budaya kerja, gaya kepemimpinan, dan kualitas hubungan interpersonal membuat sebagian sekolah kaya dengan inisiatif sukarela, sementara yang lain cenderung miskin kontribusi di luar tugas formal (Salsabillah et al., 2025). Kondisi ini menegaskan pentingnya kesiapan adaptasi dan resiliensi guru pemula dalam menavigasi dunia kerja profesional kependidikan (Liwak et al., 2023). Selain itu, optimalisasi operasional kelembagaan juga perlu didukung melalui pengelolaan kapasitas modal manusia dan penataan beban kerja yang seimbang (Putra & Darmawan, 2026).

Dalam keseharian, peserta didik dan orang tua sering merasakan dampak langsung dari perilaku sukarela guru. Misalnya, ketika seorang guru secara sukarela mengorganisasi kegiatan pembinaan karakter pada waktu senggang, membantu siswa yang tertinggal belajar tanpa memperoleh imbalan, atau mendukung kegiatan ekstrakurikuler di luar jam mengajar. Di ruang guru, tampak pula guru yang aktif membantu rekan menyusun perangkat pembelajaran, berbagi bahan ajar, serta menguatkan rekan yang sedang menghadapi tekanan. Dalam berbagai pertemuan dengan masyarakat, terdapat guru yang rela mengisi acara, memberi penjelasan tentang program sekolah, dan menjaga citra positif lembaga. Semua contoh tersebut melampaui kewajiban yang tercantum secara eksplisit, tetapi sangat menentukan kualitas kehidupan organisasional sekolah. Perilaku sukarela guru yang konsisten dapat menjadi modal sosial yang kuat bagi kelancaran tugas pokok dan keluwesan kerja sama (Astri et al., 2025). Perilaku positif tersebut pada dasarnya mencerminkan integrasi yang erat antara motivasi kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan kinerja guru (Rahmawati & Darmawan, 2024). Lebih lanjut, modal sosial yang tumbuh di lingkungan keluarga juga turut memengaruhi manajemen mutu pendidikan di sekolah (Seran & Ismail, 2025).

Perilaku kewargaan organisasi guru atau Organizational Citizenship Behavior guru mengacu pada serangkaian tindakan sukarela yang melengkapi tugas formal, seperti kesediaan membantu rekan yang kesulitan, menjaga kedisiplinan tanpa diminta, menunjukkan loyalitas terhadap keputusan lembaga, mempromosikan sekolah di mata publik, serta menunjukkan toleransi terhadap ketidaksempurnaan prosedur demi kelancaran kerja bersama. Tindakan tersebut umumnya tidak tercantum sebagai syarat penilaian kinerja utama, namun kehadirannya sangat terasa ketika ada atau ketika hilang. Di sekolah dengan OCB guru yang kuat, suasana kerja cenderung lebih hangat, saling membantu, dan adaptif terhadap perubahan. Sebaliknya, ketika guru hanya bergerak sebatas tugas formal, beban organisasi bertumpu berat pada struktur resmi, sementara banyak persoalan harian tidak tertangani secara luwes (Ardiansyah et al., 2025). Pola perilaku sukarela ini dapat ditelaah lebih jauh menggunakan pendekatan multidimensional dalam penerapan teori belajar modern (Kurniawan & Darmawan, 2024). Di samping itu, ketepatan pemilihan metode pembelajaran dan variasi penerapannya oleh guru juga menjadi cerminan dari komitmen kerja tersebut (Mardikaningsih, 2014).

OCB guru lahir dari kombinasi faktor individu, relasional, dan organisasional. Di tingkat individu, nilai pribadi, komitmen terhadap profesi, dan rasa tanggung jawab terhadap siswa dapat mendorong keinginan memberi lebih daripada yang diwajibkan (Vu, 2023). Di tingkat hubungan, keakraban dengan rekan, rasa keadilan dalam perlakuan, dan dukungan emosional dari pimpinan menjadi pemicu munculnya kesediaan saling membantu. Di tingkat organisasi, kebijakan yang adil, penghargaan terhadap inisiatif, dan budaya saling percaya memperkuat kecondongan guru menampilkan perilaku sukarela. Namun hubungan antar faktor tersebut tidak sederhana. Ada guru dengan motivasi tinggi yang terhambat karena lingkungan kerja kurang mendukung. Ada pula organisasi yang menginginkan OCB, tetapi belum menyusun mekanisme yang menumbuhkan rasa memiliki dan kebanggaan kolektif. Dalam lingkup profesional, praktik penyesuaian kerja dan budaya belajar organisasi diidentifikasi sebagai prediktor kuat bagi modal psikologis staf (Hariani & Mardikaningsih, 2026). Proses pemaknaan kepemimpinan ini juga membawa implikasi besar terhadap pembentukan budaya psikologis organisasi secara menyeluruh (Irfan & Rojak, 2025). Oleh karena itu, kepala sekolah yang sukses dituntut memiliki strategi kepemimpinan yang tepat demi meningkatkan mutu pendidikan (Ismaya et al., 2023).

Jika dicermati, OCB guru berpengaruh luas pada efektivitas sekolah sebagai organisasi. Ketika guru sering membantu rekan tanpa diminta, pekerjaan yang berpotensi tertunda dapat tertangani lebih cepat. Saat guru rela mengisi kekosongan peran atau menanggung tugas tambahan sementara, organisasi menjadi lebih tahan terhadap gangguan. Promosi positif tentang sekolah yang dilakukan guru di lingkungan masyarakat membantu membangun kepercayaan publik dan dukungan orang tua. Toleransi terhadap ketidaksempurnaan prosedur, disertai keinginan mencari solusi, menjaga agar energi tidak habis untuk saling

menyalahkan. Meskipun demikian, tidak semua lembaga memahami faktor pendorong OCB guru secara memadai. Akibatnya, tindakan sukarela sering dianggap sesuatu yang alamiah muncul, tanpa ditopang kebijakan dan praktik manajerial yang menunjangnya (Hanson et al., 2022). Dampak jangka panjang dari lingkungan sekolah yang suportif ini sangat krusial bagi keberhasilan pendidikan dalam mendorong mobilitas sosial anak-anak dari keluarga kurang mampu (Hartono & Sulisty, 2022). Selain itu, iklim dan budaya sekolah yang positif terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap pembentukan karakter peserta didik (Wanti & Darmawan, 2024).

Permasalahan yang tampak di banyak sekolah adalah ketergantungan pada perilaku sukarela guru tanpa kebijakan yang memperkuat keberlangsungannya. Lembaga sering mengapresiasi guru yang aktif membantu di luar tugas formal, namun jarang meninjau apakah budaya kerja, gaya kepemimpinan, dan sistem penghargaan benar-benar mendukung OCB. Di beberapa sekolah, guru yang sering memberi bantuan tambahan justru terbebani secara berlebihan, karena tindakan sukarejanya dianggap hal yang wajar untuk selalu diulang. Ketika tidak ada pengakuan yang pantas, baik berupa penghargaan simbolik maupun sekadar pengakuan lisan, motivasi untuk terus berkontribusi di luar tugas dapat menurun. Lebih jauh, ada lingkungan yang kurang menghargai inisiatif, sehingga guru yang berusaha memberi kontribusi tambahan merasa usahanya diabaikan. Masalah pengelolaan ini bertambah rumit dengan adanya disparitas akses pendidikan di negara berkembang yang memerlukan solusi strategis (Rojak & Khayru, 2022). Di samping itu, keberadaan stereotip sosial di masyarakat juga kerap menciptakan peluang dan ketimpangan dalam dunia pendidikan (Sajjapong et al., 2022).

Permasalahan lain muncul ketika ekspektasi terhadap OCB guru tidak diimbangi dengan pemahaman tentang batas kewajaran. Ada sekolah yang nyaris menganggap segala bentuk pengorbanan waktu dan tenaga sebagai standar, tanpa memikirkan keseimbangan beban dan kehidupan pribadi guru. Dalam suasana seperti ini, perilaku sukarela berpotensi berubah menjadi tekanan sosial yang halus. Guru merasa sungkan menolak permintaan tambahan, meskipun sudah kelelahan. Hal ini dapat mengarah pada kejenuhan dan sikap sinis terhadap pekerjaan. Selain itu, pemahaman yang kurang jelas tentang OCB dapat membuat pimpinan mengabaikan perbedaan antara kewajiban dan sumbangan sukarela. Ketika batas tersebut kabur, muncul rasa ketidakadilan yang merusak kemauan guru untuk berinisiatif. Ketidakjelasan batas ini menuntut diterapkannya prinsip-prinsip etis dalam setiap pengambilan keputusan demi keberlanjutan organisasi (Mardikaningsih & Darmawan, 2022). Hal ini penting agar institusi tidak terjebak dalam kapitalisme pengawasan yang dapat mengikis otonomi dan nilai-nilai demokrasi individu (Rojak & Gardi, 2022). Selain itu, dinamika institusi pendidikan juga harus peka terhadap transformasi peran gender yang terjadi dalam masyarakat modern (Sudahri et al., 2024).

Urgensi kajian konseptual mengenai OCB guru terletak pada kebutuhan lembaga pendidikan untuk mengelola perilaku sukarela secara lebih sadar dan bertanggung jawab. Di tengah tuntutan akuntabilitas, perubahan kurikulum, dan

tekanan publik terhadap mutu pendidikan, sekolah memerlukan tenaga tambahan dalam arti psikologis dan sosial untuk tetap berjalan efektif. Perilaku sukarela guru merupakan salah satu sumber kekuatan tersebut. Namun mengandalkan OCB sebagai sesuatu yang dianggap pasti muncul tanpa pengelolaan merupakan langkah berisiko. Kajian normatif tentang faktor pendorong OCB, hubungan dengan efektivitas organisasi, serta cara menata kebijakan dan budaya kerja agar perilaku sukarela tumbuh secara sehat akan membantu sekolah menjaga keberlanjutan kontribusi guru. Penguatan kontribusi pendidik ini sejalan dengan peran pendidikan sosial dalam membentuk kesadaran global peserta didik (Hariani & Mardikaningsih, 2022). Melalui pendekatan multidisiplin, optimalisasi peran pendidikan juga berkontribusi langsung pada pertumbuhan kompetensi sosial anak (Hariani et al., 2021). Pada akhirnya, rekonstruksi masa depan masyarakat dapat diwujudkan melalui jalur pendidikan non-formal demi kemajuan sosial yang partisipatif dan inklusif (Warin, 2022).

Tujuan penulisan ini adalah menyusun uraian konseptual sistematis mengenai perilaku kewargaan organisasi guru, dengan menekankan bentuk bentuk perilaku sukarela, faktor pendorong, dan kaitannya dengan efektivitas organisasi sekolah. Tujuan khusus mencakup penjelasan kategorisasi OCB guru seperti bantuan terhadap rekan, keterlibatan di luar tanggung jawab formal, promosi positif tentang sekolah, dan toleransi terhadap ketidaksempurnaan, penggambaran faktor pendorong pada ranah individu, relasional, dan organisasional, serta perumusan argumen mengenai kontribusi OCB terhadap kelancaran kerja dan ketahanan organisasi sekolah. Dari sudut teoretis, tulisan ini diharapkan memperkaya pemahaman tentang perilaku kewargaan organisasi di lingkungan pendidikan. Dari sudut praktis, uraian ini diharapkan menjadi rujukan bagi pimpinan sekolah dan pemangku kebijakan untuk merancang iklim kerja dan kebijakan yang mendorong OCB guru secara sehat.

METODE

Kajian mengenai perilaku kewargaan organisasi guru dalam tulisan ini disusun melalui pendekatan studi literatur kualitatif. Greenfield dan Greener (2016) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif berlandaskan pada upaya memahami makna dan proses melalui pengkajian kepada teks dan gagasan yang telah ada. Pickard (2013) menegaskan bahwa dalam ilmu informasi, studi literatur kualitatif berfungsi bukan sekadar merangkum, melainkan mengorganisasikan dan menafsirkan berbagai sumber tertulis agar terbentuk kerangka pemikiran yang koheren. Gupta dan Gupta (2022) menyatakan bahwa metodologi penelitian yang berfokus pada kajian teori menuntut ketelitian dalam pemilihan sumber, kejelasan kriteria inklusi, serta kemampuan menghubungkan konsep lintas publikasi. Dengan panduan tersebut, penelitian ini tidak mengumpulkan data melalui wawancara atau observasi, melainkan mengkaji buku, artikel jurnal, dan dokumen kebijakan yang relevan dengan perilaku kewargaan organisasi, motivasi kerja, budaya organisasi, serta manajemen sekolah, kemudian menyusunnya menjadi uraian konseptual yang sistematis.

Dimensi organisasi dan manajemen sekolah menjadi lensa penting untuk menafsirkan literatur OCB guru. Mardikaningsih, Gunawan, Darmawan, dan Karina (2015) mengarahkan perilaku anggota organisasi melalui struktur, prosedur, dan budaya kerja; gagasan ini dapat diterapkan pada sekolah sebagai lembaga yang mengandalkan kerja kolaboratif. Akmal, Kurniawan, Darmawan, dan Wardani (2015) memandang manajemen pendidikan sebagai pengelolaan terpadu sumber daya manusia dan proses pembelajaran, sehingga perilaku sukarela guru perlu dilihat sebagai salah satu modal organisasi. Penelitian Darmawan dan rekan-rekan (2020) mengenai kualitas sumber daya manusia, kinerja, dan loyalitas menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi dan kualitas hubungan kerja berhubungan dengan kesediaan memberikan kontribusi ekstra. Dengan memadukan panduan metodologis dari Greenfield dan Greener (2016), Pickard (2013), serta Gupta dan Gupta (2022) dengan wawasan manajerial dari Mardikaningsih et al. (2015), Akmal et al. (2015), dan Darmawan et al. (2020), studi literatur ini diarahkan untuk membangun argumentasi konseptual mengenai faktor pendorong dan implikasi OCB guru terhadap efektivitas organisasi sekolah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perilaku kewargaan organisasi guru dapat dipahami sebagai rangkaian tindakan sukarela yang mendukung kelancaran dan kualitas kehidupan organisasi sekolah, meskipun tindakan tersebut tidak menjadi bagian eksplisit dari deskripsi tugas formal. Dalam dunia pendidikan, OCB guru tampak dalam bentuk kesediaan membantu rekan yang kewalahan, menjaga fasilitas sekolah tanpa diminta, mengusulkan ide perbaikan, memberi waktu tambahan bagi siswa, serta mempromosikan citra positif sekolah kepada masyarakat. Perilaku ini tidak diwajibkan secara tertulis, tetapi ketika hadir memberikan nilai tambah besar bagi lembaga. Ketika absen, berbagai kekosongan kerja informal menjadi terasa, walaupun struktur resmi tetap berjalan (Utari, 2023). Dengan demikian, OCB guru merupakan elemen tak tertulis yang menyokong keberlangsungan organisasi. Kemunculan perilaku sukarela yang menunjang operasional sekolah ini pada dasarnya dipengaruhi oleh ketepatan integrasi sistem informasi manajemen dalam proses pengambilan keputusan strategis demi mendongkrak kinerja organisasi (da Silva & Darmawan, 2023).

Bentuk OCB guru dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori. Pertama, bentuk altruistik, yaitu tindakan membantu rekan atau siswa di luar kewajiban langsung, misalnya menggantikan kelas rekan yang berhalangan tanpa keluhan, atau membantu menyusun perangkat pembelajaran. Kedua, bentuk kepatuhan sukarela terhadap aturan dan prosedur, di mana guru menjaga kedisiplinan hadir tepat waktu, melengkapi administrasi tanpa dorongan berulang, dan mematuhi kebijakan sekolah secara konsisten meskipun pengawasan longgar. Ketiga, bentuk loyalitas organisasi, yang tercermin dalam kesediaan guru menjaga nama baik sekolah, menerima keputusan yang telah disepakati sambil tetap kritis secara konstruktif, dan bertahan dalam masa sulit penyelenggaraan pendidikan. Keempat, bentuk inisiatif pribadi, berupa usulan program baru, keterlibatan dalam

kegiatan tambahan, serta pengembangan gagasan yang membawa manfaat bersama (Utari, 2023). Penyebaran manifestasi perilaku sukarela ini sejalan dengan distribusi faktor-faktor utama yang saling berhubungan dalam memperkuat efektivitas organisasi (Darmawan, 2024).

Faktor pendorong OCB guru di tingkat individu sangat berkaitan dengan nilai dan orientasi kerja. Guru yang memiliki komitmen kuat terhadap profesi dan memaknai pekerjaannya sebagai panggilan cenderung lebih siap memberikan kontribusi ekstra. Rasa bangga terhadap identitas sebagai guru menumbuhkan keinginan menjaga citra sekolah dan membantu rekan agar tujuan pendidikan tercapai. Selain itu, persepsi mengenai keadilan dan kejelasan peran mempengaruhi kemauan untuk berinisiatif. Guru yang merasa diperlakukan adil dalam pembagian beban kerja dan penilaian kinerja lebih mudah mengembangkan kepedulian terhadap keberhasilan kolektif. Sebaliknya, jika guru merasa diabaikan atau diperlakukan tidak seimbang, semangat untuk memberikan lebih dari kewajiban dapat menurun (Jun-wei, 2007). Kesiapan psikologis individu guru ini juga berkaitan erat dengan kesiapan adaptasi dan pembangunan resiliensi, terutama bagi guru pemula dalam menavigasi dunia kerja profesional (Liwak et al., 2023). Selain itu, pembentukan etos kerja yang berintegritas ini dapat dikaji melalui pendekatan multidimensional dalam penerapan teori belajar modern (Kurniawan & Darmawan, 2024).

Di tingkat hubungan interpersonal, kualitas relasi antar guru dan antara guru dengan pimpinan memegang peranan penting bagi munculnya OCB. Ketika hubungan antar rekan diwarnai kepercayaan, penghargaan, dan dukungan emosional, kesediaan membantu tumbuh secara alami. Guru tidak merasa dimanfaatkan ketika menolong, karena yakin bahwa perilaku serupa akan ia terima ketika memerlukan bantuan. Hubungan positif dengan pimpinan, yang ditandai dengan komunikasi terbuka, penghargaan terhadap usaha, dan kepekaan terhadap beban kerja, juga mendorong OCB. Guru yang merasakan dukungan pimpinan akan lebih rela menyediakan waktu dan tenaga ekstra demi keberhasilan program sekolah, karena melihat keterkaitan kuat antara kontribusi pribadi dan tujuan lembaga (Çelik, 2024). Hubungan emosional yang sehat ini mempertegas pentingnya proses pemaknaan kepemimpinan yang membawa dampak langsung bagi pembentukan budaya psikologis organisasi (Irfan & Rojak, 2025). Oleh karena itu, strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah yang sukses menjadi kunci utama dalam mendongkrak mutu pendidikan (Ismaya et al., 2023).

Faktor organisasional yang mendorong OCB guru meliputi budaya kerja, kebijakan penghargaan, dan struktur kerja (Somech & Oplatka, 2014). Budaya yang menekankan kerja sama, keterbukaan, dan penghargaan terhadap inisiatif memberi ruang bagi perilaku sukarela berkembang. Guru merasa bahwa kontribusi di luar tugas formal diakui sebagai bagian penting dari kehidupan sekolah. Kebijakan penghargaan yang tidak semata terfokus pada kinerja individu terukur, tetapi juga mengapresiasi kontribusi kolektif dan inisiatif tambahan, mengirim pesan bahwa OCB bernilai. Struktur kerja yang fleksibel, yang menyediakan ruang bagi pembentukan tim dan pembagian tugas sukarela, juga membantu. Ketika struktur

terlalu kaku, kesempatan untuk berinisiatif dapat terbatas. Dalam tata kelola internal ini, penataan kapasitas modal manusia dan penataan beban kerja yang proporsional menjadi strategi penting untuk mengoptimalkan operasional lembaga (Putra & Darmawan, 2026). Di samping itu, penerapan manajemen berbasis nilai terbukti strategis untuk menyelaraskan arah organisasi di tengah perbedaan budaya (Hariani & Mardikaningsih, 2021).

Hubungan antara OCB guru dan efektivitas organisasi sekolah dapat dilihat dari beberapa aspek. Pertama, dari segi kelancaran operasional, OCB membantu mengisi celah yang tidak tercakup oleh prosedur formal. Misalnya, guru yang mengorganisasi penggalangan dukungan bagi siswa yang mengalami kesulitan, atau yang mengambil inisiatif menata ulang ruang kelas agar lebih kondusif. Kedua, dari segi adaptasi terhadap perubahan, OCB mendorong kreativitas dan kesiapan mencoba cara kerja baru. Guru yang terbagiasa berinisiatif akan lebih mudah menanggapi kebijakan baru dengan mencari solusi praktis, bukan sekadar mengeluh. Ketiga, dari segi iklim kerja, OCB memperkuat rasa kebersamaan dan saling percaya, sehingga konflik dapat dikelola lebih baik (Putra et al., 2025). Keberadaan perilaku kewargaan organisasi yang mendukung efektivitas ini berkontribusi nyata pada peran pendidikan dalam memfasilitasi mobilitas sosial anak-anak dari latar belakang ekonomi kurang mampu (Hartono & Sulisty, 2022).

Namun, OCB guru tidak boleh dipandang sebagai sumber daya yang tak terbatas. Terdapat risiko kelelahan ketika kontribusi sukarela diminta terus menerus tanpa penyeimbang. Guru yang terlalu sering diminta mengisi kekosongan, mengelola kegiatan tambahan, atau memikul tugas informal dapat mengalami penurunan energi dan kepuasan kerja. Bila organisasi tidak peka, OCB yang semula menjadi kekuatan dapat berubah menjadi sumber kelelahan tersembunyi (Somech & Bogler, 2023). Hal ini mengisyaratkan perlunya batas kewajaran dan kepekaan manajemen untuk memantau beban kerja. OCB idealnya muncul dari kerelaan dan antusiasme, bukan dari tekanan sosial atau rasa takut dianggap kurang kooperatif. Untuk mencegah kejenuhan kerja akibat beban tugas informal tersebut, pengelolaan komitmen guru harus diimbangi dengan ketepatan motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah (Rahmawati & Darmawan, 2024). Selain itu, pimpinan perlu memperhatikan prinsip-prinsip etis dalam setiap pengambilan keputusan strategis demi menjaga kelangsungan hubungan dengan pemangku kepentingan (Mardikaningsih & Darmawan, 2022).

Dalam kerangka itu, pemahaman konsep OCB guru perlu dipadukan dengan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang berorientasi jangka panjang. Sekolah dapat menyusun harapan yang realistis mengenai kontribusi tambahan, serta memastikan bahwa perilaku sukarela tidak menggantikan kewajiban organisasi untuk menyediakan sumber daya dan dukungan yang layak (Muntean et al., 2022). Misalnya, kesediaan guru menyiapkan bahan ajar tambahan tidak boleh dijadikan alasan untuk mengabaikan kebutuhan pelatihan dan fasilitas. Tindakan sukarela sebaiknya dilihat sebagai pelengkap, bukan pengganti kewajiban lembaga. Dengan demikian, OCB dapat dipelihara tanpa mengorbankan kesehatan kerja guru. Penjagaan ritme kerja dan iklim organisasi yang sehat ini sejalan dengan

pengembangan praktik penyesuaian kerja (job crafting) serta budaya belajar sebagai prediktor modal psikologis staf (Hariani & Mardikaningsih, 2026). Keseimbangan manajerial ini juga memerlukan landasan etika dan akuntabilitas yang kuat, terutama dalam pengambilan keputusan berbasis teknologi modern (Gani & Darmawan, 2022). Seluruh upaya harmonisasi ini pada akhirnya membutuhkan penguatan sistem pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi strategik demi menjamin efektivitas serta keberlanjutan roda organisasi (Darmawan & Mardikaningsih, 2016).

Faktor psikologis seperti rasa memiliki dan identifikasi terhadap sekolah menjadi jembatan antara OCB dan efektivitas organisasi. Guru yang merasa bahwa keberhasilan sekolah merupakan keberhasilan pribadi cenderung lebih cepat tergerak melakukan tindakan sukarela. Identifikasi ini terbentuk melalui pengalaman positif, keadilan kebijakan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Ketika guru dilibatkan dalam penyusunan visi, program, dan evaluasi, rasa memiliki menguat. Akibatnya, tindakan yang menguntungkan sekolah, misalnya mempromosikan program unggulan atau menjaga hubungan baik dengan orang tua, dilakukan dengan sukarela. Efektivitas organisasi meningkat karena dukungan dari dalam tumbuh secara organik (Izzati et al., 2025). Ikatan emosional dan loyalitas internal yang kuat ini juga memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan program pendidikan karakter dan aspek perkembangan sosio-emosional anak (Gani, 2025).

OCB guru juga berkaitan dengan kepuasan kerja. Guru yang merasakan suasana kerja mendukung, hubungan sejawat harmonis, dan kepemimpinan yang menghargai cenderung lebih puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini memperkuat kesiapan memberi kontribusi ekstra (Sari et al., 2025). Di sisi lain, partisipasi dalam OCB dapat kembali meningkatkan kepuasan karena guru merasakan dirinya berguna dan diakui. Ada hubungan timbal balik antara OCB dan kepuasan kerja yang dapat menciptakan lingkaran positif. Namun, bila OCB dilakukan di bawah tekanan atau tanpa pengakuan, hubungan tersebut dapat berubah. Perilaku sukarela yang tidak mendapatkan penghargaan layak berpotensi memunculkan rasa dimanfaatkan. Agar kontribusi sukarela ini bermakna, guru juga perlu didukung dengan penguasaan metode pembelajaran yang variatif dalam penerapannya di kelas (Mardikaningsih, 2014).

Perilaku kewargaan organisasi guru turut mempengaruhi citra sekolah di mata publik (Cowen & Strunk, 2015). Guru yang bersikap ramah, memberi penjelasan dengan sabar kepada orang tua, terlibat dalam kegiatan masyarakat, dan menyampaikan informasi positif mengenai program sekolah membantu membangun reputasi lembaga. Reputasi yang baik memudahkan sekolah memperoleh dukungan, baik berupa kepercayaan, kerjasama, maupun sumber daya lain. Dengan demikian, OCB yang berkaitan dengan promosi sekolah dan hubungan eksternal merupakan investasi sosial yang penting. Sekolah yang mampu memelihara perilaku ini memperoleh manfaat jangka panjang dalam bentuk dukungan komunitas. Upaya membangun citra positif dan reputasi lembaga di ruang publik ini pada dasarnya memiliki kemiripan dengan fenomena komodifikasi

ikatan parasosial yang sering digunakan untuk membangun pengaruh di media sosial (Hariani & Mardikaningsih, 2022).

Dalam ranah pembelajaran, OCB guru tampak ketika guru menyediakan waktu di luar jam pelajaran untuk bimbingan tambahan, merancang kegiatan kreatif, atau menyesuaikan materi dengan kebutuhan individual siswa. Tindakan ini memberi kesempatan lebih luas bagi siswa untuk berhasil, yang pada akhirnya meningkatkan mutu hasil belajar. Walaupun upaya tersebut tidak secara langsung tercantum dalam beban mengajar, kehadirannya sering menjadi faktor penentu keberhasilan siswa tertentu. Efektivitas organisasi sekolah untuk memenuhi tujuan pembelajaran dengan demikian tidak lepas dari kehadiran OCB di ruang kelas dan di luar jam pelajaran (Iskandar et al., 2025). Inisiatif kreatif guru dalam pembelajaran ini sangat relevan untuk mengoptimalkan model pembelajaran campuran (blended learning) yang menuntut keterampilan berpikir kritis siswa di era digital (Darmawan et al., 2024).

OCB guru juga mempengaruhi cara organisasi merespon keadaan darurat atau perubahan tak terduga (Sari et al., 2025). Ketika terjadi kejadian yang menuntut penyesuaian cepat, seperti perubahan jadwal mendadak atau kebutuhan penanganan kasus khusus, sekolah yang warganya terbiasa berinisiatif dapat menyesuaikan diri dengan lebih luwes. Guru bersedia mengambil alih tugas sementara, mengatur ulang rencana pembelajaran, atau berkoordinasi informal untuk menjaga kelancaran kegiatan. Hal ini menjadikan organisasi sekolah lebih tangguh menghadapi ketidakpastian. Ketangguhan ini merupakan salah satu dimensi efektivitas yang jarang tercatat dalam laporan formal, tetapi sangat terasa dalam praktik. Kesiapan bertindak luwes dalam situasi yang berubah-ubah ini mencerminkan kapasitas profesional guru yang matang dan berwawasan luas (Hariani & Mardikaningsih, 2022).

Perilaku kewargaan organisasi guru juga berkaitan dengan proses pembelajaran organisasi (Choong & Ng, 2024). Guru yang sering mengajukan usul perbaikan, menyampaikan masukan konstruktif, dan berbagi keberhasilan maupun kegagalan membuka jalan bagi refleksi kolektif. Pertemuan guru bukan sekadar ajang menyampaikan informasi satu arah, tetapi menjadi ruang dialog mengenai cara kerja yang lebih baik. Dalam suasana demikian, sekolah belajar dari pengalaman guru secara berkelanjutan. OCB yang berwujud inisiatif dan suara konstruktif menambah kekayaan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang lebih tepat. Pola komunikasi yang produktif ini selaras dengan fungsi pendidikan multidisiplin untuk memicu pertumbuhan kompetensi sosial individu sejak usia dini (Hariani et al., 2021).

Perlu diperhatikan pula bahwa OCB guru dapat tampil berbeda antara satu sekolah dan lainnya, tergantung pada latar budaya dan sejarah lembaga. Di sekolah dengan tradisi kolegial kuat, OCB mungkin tampak pada intensitas kerja sama tim dan solidaritas untuk menyelesaikan tugas. Di sekolah dengan orientasi komunitas yang tinggi, OCB terlihat dalam keterlimatan guru dalam kegiatan sosial di sekitar sekolah. Meskipun wujudnya beragam, esensi OCB tetap sama, yakni kesediaan memberi lebih dari yang dituntut demi kebaikan bersama. Perbedaan wujud ini

menuntut kepekaan untuk membaca dan mengelola, agar kebijakan penghargaan dan pembinaan selaras dengan karakter lembaga (Hanson et al., 2022). Kondisi sosial-budaya ini juga menegaskan pentingnya program edukasi dan peningkatan kesadaran publik untuk menggerakkan perubahan perilaku yang berkelanjutan di masyarakat (Gautama & Mardikaningsih, 2022).

Dari sudut pengembangan kebijakan, pemahaman terhadap OCB guru mendorong sekolah untuk memasukkan dimensi perilaku sukarela dalam perencanaan sumber daya manusia. Misalnya, dalam penyusunan program pembinaan guru, sekolah dapat memberikan ruang bagi pengembangan kepekaan sosial, kerja sama tim, dan kemampuan komunikasi. Dalam penilaian kinerja, sekalipun OCB tidak dinilai secara formal sebagai angka, pengakuan kualitatif terhadap kontribusi tambahan dapat disisipkan dalam umpan balik. Dengan demikian, pesan tentang nilai OCB tersampaikan dengan elegan, tanpa mengubah hakikat sukarela perilaku tersebut (Ardiansyah et al., 2025). Kebijakan ini penting untuk memperkuat peran pendidikan non-formal dalam merekonstruksi masa depan masyarakat secara inklusif dan partisipatif (Warin, 2022).

Hubungan antara OCB dan kepemimpinan sekolah layak digarisbawahi. Kepala sekolah yang menunjukkan keteladanan membantu rekan, hadir dalam kegiatan siswa, dan menjaga komunikasi hangat dengan guru memberikan contoh nyata OCB pada level pimpinan. Keteladanan ini akan diikuti oleh guru, karena mereka menyaksikan bahwa pimpinan bersedia berada bersama mereka dalam pekerjaan yang tidak nyaman (Hanson et al., 2022). Sebaliknya, pimpinan yang hanya menugaskan tanpa kesiapan turun tangan ketika dibutuhkan dapat melemahkan semangat OCB. Oleh karena itu, pembinaan OCB guru tidak dapat dilepaskan dari pembinaan OCB di kalangan pimpinan. Sinergi kepemimpinan dan keteladanan yang konsisten ini terbukti efektif dalam memengaruhi pembentukan karakter dan kepribadian siswa di lingkungan madrasah (Darmawan & Mahbubah, 2026).

Pembahasan OCB guru menegaskan bahwa kehidupan organisasi sekolah tidak ditentukan semata oleh aturan formal dan struktur resmi. Di balik dokumen kebijakan dan jadwal pelajaran, terdapat jaringan tindakan sukarela yang mengikat warga sekolah dalam jejaring saling membantu. Mengabaikan dimensi ini berarti kehilangan pemahaman penting mengenai kekuatan dan kelemahan lembaga. Dengan mengenali dan mengelola OCB guru secara bijaksana, sekolah dapat memperkuat efektivitas organisasi sekaligus menjaga kesejahteraan psikologis guru yang menjadi penggerak utama berbagai kontribusi ekstra tersebut.

SIMPULAN

Perilaku kewargaan organisasi guru merupakan unsur penting dalam kehidupan sekolah yang sering luput dari perhatian formal, namun sangat menentukan kelancaran dan mutu penyelenggaraan pendidikan. OCB guru tercermin dalam bantuan sukarela kepada rekan, keterlibatan di luar tugas formal, promosi positif tentang sekolah, dan toleransi konstruktif terhadap ketidaksempurnaan yang disertai upaya perbaikan. Perilaku semacam ini

dipengaruhi oleh faktor individu, hubungan interpersonal, dan karakter organisasi, serta berkaitan erat dengan kepuasan kerja, rasa memiliki, dan loyalitas. Ketika OCB guru dikelola dengan bijak, efektivitas organisasi sekolah meningkat melalui kelancaran operasional, kemampuan adaptasi, pembelajaran kolektif, dan penguatan citra publik. Sebaliknya, ketergantungan berlebihan pada kontribusi sukarela tanpa dukungan memadai berpotensi menimbulkan kelelahan dan kekecewaan. Oleh karena itu, pemahaman konseptual mengenai OCB guru menjadi dasar penting bagi pengelolaan sumber daya manusia di sekolah.

Implikasi normatif dari kajian ini mengarah pada perlunya sekolah memasukkan dimensi perilaku kewargaan organisasi ke dalam perencanaan manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan. Penyusunan budaya kerja yang menghargai inisiatif dan kerja sama, kebijakan penghargaan yang memperhatikan kontribusi tambahan, serta pembinaan kepemimpinan yang mengedepankan keteladanan dan dukungan emosional merupakan beberapa langkah yang layak dipertimbangkan. Otoritas pendidikan dapat mendorong perhatian terhadap OCB guru melalui panduan pengelolaan sekolah yang menekankan arti penting kontribusi sukarela bagi efektivitas lembaga. Saran untuk penelitian lanjutan ialah pengembangan studi empiris mengenai hubungan antara OCB guru, kepuasan kerja, dan indikator efektivitas sekolah di berbagai tipe lembaga pendidikan. Dengan demikian, kerangka konseptual yang telah disusun dapat diuji dan diperkaya, sehingga praktik pengelolaan OCB guru semakin kokoh untuk mendukung tercapainya pendidikan yang bermutu dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akmal, D., Kurniawan, D., Darmawan, D., & Wardani, A. (2015). *Manajemen Pendidikan*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Ardiansyah, A., Widodo, & Prasetyono, H. (2025). Enhancing Teacher Performance: A Meta Analytic Examination of Organizational Citizenship Behavior and Proactive Personality. *JPPIPA (Jurnal Penelitian Pendidikan IPA)*. <https://doi.org/10.29303/jppipa.v11i10.12840>
- Astri, Rr., Octavita, I., Satrianta, H., & Yuliana, T. I. (2025). The Contribution of Organizational Culture towards Teachers' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education*. <https://doi.org/10.60012/cje.v3i2.145>
- Çelik, H. (2024). Organizational Citizenship in Building School Climate. *Advances in Educational Technologies and Instructional Design Book Series*, 271–292. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8130-4.ch012>
- Choong, Y. O., & Ng, L.-P. (2024). Shaping teachers' organizational citizenship behavior through self-efficacy and trust in colleagues: moderating role of collective efficacy. *BMC Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02050-8>
- Cowen, J. M., & Strunk, K. O. (2015). The impact of teachers' unions on educational outcomes: What we know and what we need to learn. *Economics of Education Review*, 48, 208–223. <https://doi.org/10.1016/J.ECONEDUREV.2015.02.006>

-
- da Silva, B. D. S., & Darmawan, D. (2023). Integration of Management Information Systems (MIS) in Strategic Decision Making to Improve Organization Performance. *Journal of Social Science Studies*, 3(2), 347-352.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2016). Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Strategik. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 6(2), 71-84.
- Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issalillah, F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Darmawan, D., Zahid, R. A., & Fajar, A. S. M. (2024). The Role of Blended Learning in Developing Students' Critical Thinking Skills in the Digital Age. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 4(1), 71-86.
- Gani, A. (2025). Character Education and Children's Socio-Emotional Development in the Social Interaction Environment. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 5(1), 103-116.
- Gani, A., & Darmawan, D. (2022). Ethics and Accountability in Artificial Intelligence-Based Managerial Decision Making. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 147-152.
- Gautama, E. C., & Mardikaningsih, R. (2022). Driving Sustainable Behavior Change Through Education and Public Awareness. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 259-264.
- Greenfield, T., & Greener, S. (Eds.). (2016). *Research Methods for Postgraduates*. John Wiley and Sons.
- Gupta, A., & Gupta, N. (2022). *Research Methodology*. SBPD Publications.
- Hanson, J., Niqab, M., & Arif, T. (2022). Organizational Citizenship Behaviour (OCB) In Educational Settings: A Narrative Review. *JISR Management and Social Sciences & Economics*, 20(1), 21-42. <https://doi.org/10.31384/jisrmsse/2022.20.1.2>
- Hariani, M. & R. Mardikaningsih. (2022). The Performance of Authenticity and the Commodification of Parasocial Bonds: Twin Pillars of Influencer Culture on Social Media, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 385-412.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2021). Implementation of Value-Based Management in Multinational Organizations Facing Cultural Differences. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 67-72.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2022). The Social Education Role in Shaping Students' Global Awareness in Higher Education. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 55-60.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2026). Job Creafting dan Organizational Learning Culture Sebagai Prediktor Modal Psikologis di Kalangan Staf Universitas. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 9(1), 129-145.

-
- Hariani, M., Safira, M. E., & Wahyuni, S. (2021). Multidisciplinary Education and the Growth of Social Competence in Children. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 253-258.
- Hartono, R., & Sulisty, B. (2022). The Role of Education in the Social Mobility of Poor Children in Urban Settings. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 109-126.
- Irfan, M., & Rojak, J. A. (2025). The Leadership Meaning-Making Process and Its Implications for Organizational Psychological Culture. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 8(2), 1-9.
- Iskandar, D., Notosudjono, D., & Hidayat, R. (2025). Improving Teacher Services by Strengthening OCB, Communication, and Work Environment. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(5), 3587-3598.
<https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i5.3609>
- Ismaya, B., Sutrisno, S., Darmawan, D., Jahroni, J., & Kholis, N. (2023). Strategy for leadership: how principals of successful schools improve education quality. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 247-259.
- Izzati, U. A., Mulyana, O. P., Nurwidawati, D., Indriani, D. E., Cahyani, I. D., Yudha, A. A. G. K. D., & Maulidianika, N. E. (2025). Exploring the influence of organizational climate and job involvement on organizational citizenship behavior in high school teachers. *Multidisciplinary Reviews*.
<https://doi.org/10.31893/multirev.2026312>
- Jun-wei, L. (2007). Teachers' Organizational Citizenship Behavior: Its Structure and Influence Factors. *Psychological Development and Education*.
- Kurniawan, Y., & Darmawan, D. (2024). Pendekatan multidimensional dalam penerapan teori behaviorisme, kognitivisme, konstruktivisme, dan humanisme di pendidikan modern. *Jurnal Pendidikan, Penelitian, Dan Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 65-74.
- Liwak, S., Darmawan, D., & El-Yunusi, M. Y. M. (2023). Adaptation Readiness and Resilience Building of Novice Teachers in Navigating the World of Education Professional Work. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 213-222.
- Mardikaningsih, R. (2014). Metode Pembelajaran dan Variasi Penerapannya. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 1(1), 43-54.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Ethical principles in business decision making: Implications for corporate sustainability and relationships with external stakeholders. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 131-138.
- Mardikaningsih, R., Gunawan, A., Darmawan, D., & Karina, A. (2015). *Manajemen, Teknologi, dan Bisnis*. Addar Press, Jakarta.
- Muntean, A. F., Curşeu, P. L., & Tucaliuc, M. (2022). A Social Support and Resource Drain Exploration of the Bright and Dark Sides of Teachers' Organizational Citizenship Behaviors. *Education Sciences*, 12(12), 895-895.
<https://doi.org/10.3390/educsci12120895>
- Pickard, A. J. (2013). *Research Methods in Information*. Facet Publishing.
- Putra, A. R., & Darmawan, D. (2026). Optimizing HR Operations Through Human Capital Capability and Workload Structuring. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 9(1), 95-110.

- Putra, H. S., Candra, V., Putri, D. E., & Hanum, F. (2025). Pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja guru di smp taman siswa pematangsiantar. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 8(1), 228–238. <https://doi.org/10.47532/jis.v8i1.1238>
- Rahmawati, Y., & Darmawan, D. D. (2024). Research on The Relationship Between Work Motivation, School Principal Leadership, and Teacher Performance in Madrasah Ibtidaiyah At Taufiq Lakarsantri Surabaya. *International Journal of Islamic Thought and Humanities*, 3(1), 59-69.
- Rojak, J. A. & Gardi, B. (2022). The Economics of Prediction and Instrumental Power: A Critical Analysis of Surveillance Capitalism and its Impacts on Autonomy and Democracy, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 73-96.
- Rojak, J. A., & Khayru, R. K. (2022). Disparities in Access to Education in Developing Countries: Determinants, Impacts, and Solution Strategies. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 31-38.
- Sajjapong, T., Darmawan, D., & Marsal, A. P. (2022). The Role of Social Stereotypes in Shaping Opportunities and Inequalities in Society: Their Impact on Education, Employment, and Intergroup Interactions. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 1(1), 44–49.
- Salsabillah, M. P., Santoso, Y., Kadri, H. A., & Hayati, N. (2025). Teachers' Perceptions of the Work Climate: Implications for Teacher Performance and Professionalism in Vocational High School. *Journal of Educational Management Research*, 4(3), 1037–1051. <https://doi.org/10.61987/jemr.v4i3.1037>
- Sari, D. L., Aslamiah, A., & Novitawati, N. (2025). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and commitment on teachers' OCB. *Curricula*, 4(2), 1651–1662. <https://doi.org/10.17509/curricula.v4i2.90925>
- Seran, G., & Ismail, A. binti. (2025). Family Social Capital and Quality Management in Primary and Secondary Education. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 4(3), 91–102.
- Somech, A., & Bogler, R. (2023). Organizational citizenship behavior (OCB) above and beyond: Teachers' OCB during COVID-19. *Teaching and Teacher Education*, 130, 104183–104183. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104183>
- Somech, A., & Oplatka, I. (2014). *Organizational Citizenship Behavior in Schools: Examining the impact and opportunities within educational systems*.
- Sudahri, S., El-Yunusi, M. Y. M., & Ghozali, S. (2024). Duality and Dynamics of Education in the Transformation of Gender Roles in Modern Society. *Journal of Social Science Studies*, 4(2), 55-64.
- Utari, R. (2023). Indonesia high school teacher's organizational citizenship behavior. *Jurnal Penelitian Dan Ilmu Pendidikan*, 16(2), 116–123. <https://doi.org/10.21831/jpipfip.v16i2.61004>
- Vu, T. A. T. (2023). Studying the theoretical framework of organisational citizenship behaviour of teachers. *Tap Chí Khoa Học và Công Nghệ Việt Nam*. [https://doi.org/10.31276/vjst.65\(10\).29-33](https://doi.org/10.31276/vjst.65(10).29-33)

Wanti, M. W., & Darmawan, D. (2024). The influence of school culture on the character of junior high school students. *Journal of Islamic Elementary Education*, 2(2), 201-214.

Warin, A. K. (2022). Reconstructing Community Futures Through Non-Formal Education for Participatory and Inclusive Social Advancement. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 183-188.