DUKUNGAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMBENTUK OCB GURU DI SMA/SMK SWASTA KECAMATAN CURUG KABUPATEN TANGERANG

Akhmad Aswari[1], Yulita Pujilestari[2], Ahmad Nana Mahmur Mulyana[3]
[1,2,3] Manajemen Pendidikan, Universitas Pamulang
[1]aswari.akhmad84@gmail.com, [2]dosen0042@unpam.ac.id,
[3]dosen00248@unpam.ac.id

ABSTRACT

Teachers' Organizational Citizenship Behaviour (OCB) refers to voluntary behaviours that contribute to the effectiveness of school organizations. An initial survey showed that teachers' OCB in private senior high schools and vocational high schools in Curug District, Tangerang Regency, was generally in the good category, although variations remained across several indicators. This study aimed to analyze the relationships between principal support, organizational culture, and job satisfaction and teachers' OCB in A-accredited private senior high schools and vocational high schools in Curug District, Tangerang Regency. This study employed a quantitative approach using a correlational method. The population and sample consisted of 112 teachers from five schools, selected using total sampling. Data were collected through questionnaires that had met validity and reliability requirements. Data were analyzed using Spearman's correlation and Kendall's W with the assistance of SPSS version 27. The results showed that, partially, principal support had no significant relationship with teachers' OCB ($r = 0.132$; $p = 0.166$), organizational culture had no significant relationship with teachers' OCB ($r = 0.002$; $p = 0.984$), and job satisfaction had no significant relationship with teachers' OCB ($r = 0.012$; $p = 0.901$). However, the Kendall's W test showed that principal support, organizational culture, and job satisfaction simultaneously had a significant relationship with teachers' OCB ($W = 0.101$; $p < 0.001$). Thus, principal support, organizational culture, and job satisfaction were not significantly related to teachers' OCB when examined individually, but they were significantly related when examined simultaneously. These findings indicate that teachers' OCB needs to be understood through the integration of various organizational aspects, particularly principal support, organizational culture, and job satisfaction.

Keywords: Principal Support, Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Teachers.

ABSTRAK

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) guru merupakan perilaku sukarela yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi sekolah. Survei awal menunjukkan OCB guru pada SMA/SMK Swasta di Kecamatan Curug Kabupaten

Tangerang secara umum berada pada kategori baik, tetapi masih terdapat variasi pada beberapa indikator. Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan dukungan kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja dengan OCB guru pada SMA/SMK Swasta Terakreditasi A di Kecamatan Curug Kabupaten Tangerang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional. Populasi sekaligus sampel berjumlah 112 guru dari lima sekolah dengan teknik total sampling. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang telah memenuhi uji validitas dan reliabilitas. Analisis data dilakukan menggunakan uji korelasi Spearman, dan uji Kendall's W dengan bantuan program SPSS versi 27. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dukungan kepala sekolah tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB guru ($r = 0,132$; $p = 0,166$), budaya organisasi tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB guru ($r = 0,002$; $p = 0,984$), dan kepuasan kerja tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB guru ($r = 0,012$; $p = 0,901$). Namun demikian, hasil uji Kendall's W menunjukkan bahwa dukungan kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara simultan memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB guru ($W = 0,101$; $p < 0,001$). Dengan demikian, dukungan kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja tidak memiliki hubungan signifikan dengan OCB guru secara parsial, tetapi memiliki hubungan signifikan secara simultan. Temuan ini menunjukkan bahwa OCB guru perlu dipahami melalui keterpaduan berbagai aspek organisasi, khususnya dukungan kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

Kata Kunci: Dukungan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behaviour, Guru.

A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan salah satu instrumen penting dalam mewujudkan tujuan nasional sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 31 ayat (3), yaitu menyelenggarakan sistem pendidikan nasional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa serta meningkatkan keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia. Dalam pelaksanaannya, guru memiliki peran strategis dalam menciptakan proses pembelajaran yang berkualitas dan membentuk karakter peserta didik. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menegaskan kewajiban guru untuk menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dan dialogis. Tuntutan tersebut tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan tugas formal, tetapi juga

membutuhkan perilaku sukarela, kepedulian, kerja sama, dan partisipasi aktif dalam mendukung efektivitas organisasi sekolah. Perilaku tersebut dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

OCB merupakan perilaku sukarela individu yang melampaui kewajiban formal pekerjaan dan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Menurut Organ (1988) dalam Rokhmat et al. (2022), OCB mencakup lima dimensi, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Dalam konteks sekolah, perilaku tersebut diwujudkan melalui kesediaan membantu rekan kerja, menaati aturan, menjaga hubungan interpersonal, menerima kondisi kerja yang kurang ideal, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan dan pengembangan sekolah. OCB guru penting untuk membangun lingkungan kerja yang kolaboratif, memperkuat hubungan antarwarga sekolah, dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Oleh karena itu, identifikasi faktor-faktor yang berhubungan dengan OCB guru menjadi bagian penting dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia di lingkungan pendidikan.

Beberapa faktor yang diperkirakan berkaitan dengan OCB guru meliputi dukungan kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Dukungan kepala sekolah dapat diwujudkan melalui pemberian motivasi, pembinaan profesional, komunikasi terbuka, kepercayaan, dan penghargaan terhadap kontribusi guru. Kepala sekolah yang mampu menciptakan hubungan kerja yang positif berpotensi mendorong guru untuk lebih peduli terhadap kepentingan sekolah. Selanjutnya, budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Budaya yang menekankan kolaborasi, keterbukaan, inovasi, dan etika profesional dapat memperkuat rasa memiliki serta mendorong perilaku sukarela. Sementara itu, kepuasan kerja berkaitan dengan penilaian guru terhadap pekerjaannya, hubungan sosial, penghargaan, dan kesempatan pengembangan profesional. Guru yang memperoleh pengalaman kerja positif berpotensi menunjukkan keterlibatan dan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi.

Sejumlah penelitian terdahulu mendukung pentingnya faktor-faktor tersebut. Fetri et al. (2025) menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru dengan kontribusi sebesar 43%. Arien et al. (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja guru dan mendorong keterlibatan dalam berbagai kegiatan sekolah. Sementara itu, Miskiyah et al. (2024) menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dan OCB guru. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa aspek kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengalaman kerja merupakan faktor yang relevan untuk dikaji dalam memahami perilaku kewargaan organisasional guru.

Meskipun demikian, hasil survei awal terhadap 30 guru SMA/SMK swasta di Kecamatan Curug, Kabupaten Tangerang, menunjukkan bahwa konsistensi OCB masih perlu diperhatikan. Berdasarkan persentase capaian yang digunakan dalam survei awal, dimensi *courtesy* dan *civic virtue* masing-masing memperoleh 23,75%, *altruism* sebesar 30,00%, *conscientiousness* sebesar 30,83%, dan *sportsmanship* sebesar 32,08%. Persentase tersebut menggambarkan masih adanya ruang untuk memperkuat perilaku menjaga hubungan interpersonal, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, membantu rekan kerja, mematuhi aturan, dan menerima kondisi kerja yang kurang ideal. Temuan awal ini menjadi dasar untuk mengkaji lebih lanjut faktor-faktor yang berhubungan dengan OCB guru di lingkungan sekolah tersebut.

Penelitian terdahulu umumnya menelaah faktor-faktor yang berkaitan dengan OCB secara terpisah atau melalui kombinasi variabel yang terbatas. Oleh karena itu, penelitian yang mengkaji hubungan dukungan kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan OCB guru pada SMA/SMK swasta terakreditasi A di Kecamatan Curug masih relevan untuk dilakukan. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengkajian ketiga variabel tersebut dalam satu kerangka analisis pada konteks sekolah menengah swasta di wilayah tersebut. Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan dukungan kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja dengan OCB guru, baik secara

parsial maupun simultan. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen pendidikan serta menjadi bahan pertimbangan bagi sekolah dalam mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung perilaku kolaboratif dan kontribusi sukarela guru.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara dukungan kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) guru pada SMA/SMK swasta terakreditasi A di Kecamatan Curug, Kabupaten Tangerang. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk memperoleh data numerik yang selanjutnya dianalisis secara statistik guna mengetahui hubungan antarvariabel penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru pada lima SMA/SMK swasta terakreditasi A di Kecamatan Curug, Kabupaten Tangerang, dengan jumlah 112 guru. Seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian melalui teknik *total sampling*, sehingga jumlah sampel penelitian sebanyak 112 guru.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel, yaitu dukungan kepala sekolah, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan OCB guru. Sebelum digunakan dalam pengumpulan data penelitian, instrumen kuesioner telah melalui pengujian validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen mampu mengukur variabel penelitian secara tepat dan konsisten. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan bantuan program Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versi 27. Analisis data dilakukan melalui uji korelasi Spearman untuk mengetahui arah, kekuatan, dan signifikansi hubungan antara masing-masing variabel independen dengan OCB guru secara parsial. Selanjutnya, uji Kendall's W digunakan untuk menganalisis hubungan secara simultan antara dukungan kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja dengan OCB guru. Pengujian hipotesis dilakukan dengan memperhatikan nilai koefisien korelasi dan signifikansi pada taraf 5% (α =

0,05). Hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sedangkan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel tidak signifikan secara statistik.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Hubungan Dukungan Kepala Sekolah dengan OCB Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dukungan kepala sekolah dengan OCB guru pada SMA/SMK Swasta di Kecamatan Curug Kabupaten Tangerang. Berdasarkan hasil uji korelasi Spearman diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,132 dengan nilai signifikansi sebesar 0,116 (p>0,05). Nilai koefisien korelasi tersebut menunjukkan hubungan yang sangat rendah. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan terdapat hubungan antara dukungan kepala sekolah dengan OCB guru ditolak. Meski secara teoritis, dukungan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui dukungan emosional, instruksional, administratif, bantuan dalam penyelesaian masalah, serta pelibatan guru dalam pengambilan keputusan. Dengan dukungan tersebut diharapkan mampu meningkatkan motivasi, rasa memiliki terhadap sekolah, dan mendorong guru untuk menunjukkan perilaku sukarela yang memberikan manfaat bagi sekolah atau OCB. Namun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan kepala sekolah belum memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB guru.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Rohani et al. (2024) berjudul “Peningkatan OCB Melalui Penguatan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Trust Dan Motivasi Berprestasi” dan Prasetya et al. (2024) berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru SMP Negeri Se-Kecamatan Batang” yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berhubungan positif dengan OCB guru. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kepala sekolah yang mampu memberikan arahan, motivasi, perhatian, dan keteladanan akan mendorong guru

untuk menunjukkan perilaku di luar tugas formalnya. Di sisi lain, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Khomsiyansih & Awatara, (2023) berjudul "Gaya Kepemimpinan Dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap OCB Dan Kinerja Guru Pada SMK Negeri Jumantono" yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak memiliki hubungan kausalitas signifikan terhadap OCB guru.

Temuan tersebut memberikan gambaran bahwa dukungan atau kepemimpinan kepala sekolah tidak selalu menjadi faktor yang secara langsung berkaitan dengan munculnya OCB. Dengan demikian, hasil penelitian ini bukan merupakan temuan yang berdiri sendiri, tetapi terdapat penelitian terdahulu yang juga menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan kepala sekolah tidak selalu memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB. Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian Rohani et al. (2024) dan Prasetya et al. (2024) diduga karena karakteristik sekolah dan karakteristik responden yang berbeda. Penelitian ini melibatkan guru dari beberapa SMA dan SMK swasta di Kecamatan Curug yang memiliki karakteristik organisasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah, serta lingkungan kerja yang beragam. Kondisi tersebut memungkinkan persepsi guru terhadap dukungan kepala sekolah menjadi bervariasi, sehingga hubungan langsung dengan OCB tidak terlihat secara signifikan. Selain itu, perilaku OCB guru dapat dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti secara parsial dalam penelitian ini, seperti komitmen organisasi, motivasi intrinsik, profesionalisme guru, maupun iklim kerja sekolah. Kepemimpinan atau dukungan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang berpotensi mendorong munculnya OCB, namun bukan merupakan satu-satunya faktor yang menentukan.

Oleh karena itu, tidak signifikannya hubungan antara dukungan kepala sekolah dengan OCB dalam penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan perilaku OCB guru memerlukan dukungan dari berbagai faktor yang saling melengkapi. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa peningkatan OCB guru tidak cukup hanya melalui penguatan dukungan kepala sekolah. Kepala sekolah tetap memiliki peran strategis dalam

menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, namun upaya meningkatkan OCB perlu diikuti dengan penguatan budaya organisasi dan peningkatan kepuasan kerja guru.

2. Hubungan Budaya Organisasi dengan OCB Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan OCB guru pada SMA/SMK Swasta di Kecamatan Curug Kabupaten Tangerang. Berdasarkan hasil uji korelasi Spearman diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,002 dengan nilai signifikansi sebesar 0,984 ($p>0,05$). Nilai koefisien korelasi tersebut menunjukkan hubungan yang sangat lemah. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan OCB guru ditolak.

Berdasarkan kajian teori, budaya organisasi merupakan nilai, norma, atau etika yang dianut oleh seluruh anggota organisasi dan menjadi tata tertib, baik secara tertulis maupun tidak tertulis, yang berfungsi menjaga stabilitas serta menjadi pembeda suatu organisasi atau sekolah. Dalam konteks sekolah, budaya organisasi tercermin melalui budaya kekeluargaan yang menumbuhkan kebersamaan, gotong royong, keharmonisan, kepedulian, keterbukaan, dan sikap saling membantu; budaya tanggung jawab dalam menjalankan tugas dengan sungguh-sungguh; budaya pembelajar melalui kemauan untuk mengevaluasi dan meningkatkan kemampuan; budaya empati melalui sikap saling menghargai dan menjaga perasaan orang lain; serta budaya kecintaan terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui rasa memiliki, menjaga, dan berkontribusi terhadap sekolah. Nilai-nilai tersebut secara teoritis dapat menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung munculnya perilaku OCB guru.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian (Minkhaermidah et al., 2026) berjudul "Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB): Analisis Komitmen Afektif Guru di Sekolah Dasar Negeri" yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan kausal positif dan signifikan terhadap OCB guru melalui peningkatan komitmen afektif. Penelitian tersebut menjelaskan

bahwa budaya organisasi yang kuat mampu membentuk keterikatan emosional guru terhadap sekolah sehingga mendorong perilaku sukarela, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi aktif dalam kegiatan sekolah, serta memberikan kontribusi lebih terhadap organisasi. Di sisi lain, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Anggraeni et al. (2024) berjudul "Pengaruh Motivasi Intrinsik, Budaya Organisasi, dan Work Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior". Penelitian ini melibatkan 39 pegawai Biro Hukum Sekretariat Daerah DIY dengan metode sensus sampling dan menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki hubungan kausal terhadap OCB, sedangkan motivasi intrinsik dan work-life balance memiliki hubungan kausal positif dan signifikan terhadap OCB.

Temuan tersebut memberikan gambaran bahwa budaya organisasi tidak selalu menjadi faktor yang secara langsung berkaitan dengan munculnya perilaku OCB, karena perilaku tersebut juga dapat berkaitan dengan faktor lain yang berasal dari individu maupun kondisi pekerjaan. Hasil yang sejalan juga ditemukan dalam penelitian (Suhartono & Fatimah, 2026) berjudul "Hubungan Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku OCB Berdasarkan Persepsi Guru SMA Negeri 7 Balikpapan". Dengan responden sebanyak 52 guru, penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi tidak memiliki hubungan kausal positif dan tidak signifikan terhadap OCB guru, sedangkan kepuasan kerja memiliki hubungan kausal positif dan signifikan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa tidak signifikannya budaya organisasi secara parsial tidak berarti bahwa budaya organisasi tidak memiliki arti dalam organisasi, tetapi keterkaitannya dapat menjadi lebih terlihat ketika berjalan bersama dengan faktor lain.

Perbedaan hasil penelitian Minkhaermidah et al. (2026) ini diduga dipengaruhi oleh karakteristik sekolah yang menjadi lokasi penelitian. Penelitian ini melibatkan beberapa SMA dan SMK swasta yang memiliki budaya organisasi dengan karakteristik yang beragam. Meskipun sekolah telah memiliki nilai,

norma, dan kebiasaan yang diterapkan dalam lingkungan kerja, tingkat internalisasi budaya organisasi oleh masingmasing guru kemungkinan berbeda. Kondisi tersebut menyebabkan budaya organisasi belum mampu menunjukkan hubungan yang signifikan dengan OCB guru apabila dianalisis secara parsial. Selain itu, koefisien korelasi sebesar 0,006 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan OCB hampir tidak terbentuk. Artinya, perubahan pada budaya organisasi dalam data penelitian ini hampir tidak diikuti oleh perubahan pada OCB guru. Hal tersebut dapat menjadi gambaran bahwa perilaku OCB guru kemungkinan lebih banyak berkaitan dengan faktor lain yang tidak dianalisis secara parsial dalam hubungan ini. Guru dapat menunjukkan perilaku membantu rekan kerja, menjaga hubungan baik, melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, dan berpartisipasi dalam kegiatan sekolah karena adanya dorongan lain, seperti kepuasan kerja, motivasi intrinsik, komitmen organisasi, profesionalisme, atau faktor personal lainnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tetap merupakan salah satu faktor penting dalam lingkungan sekolah, namun belum mampu menjelaskan terbentuknya OCB guru secara mandiri. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku OCB guru lebih mungkin terbentuk melalui kombinasi berbagai faktor organisasi dan individu dibandingkan hanya dipengaruhi oleh budaya organisasi secara terpisah.

3. Hubungan Kepuasan Kerja dengan OCB Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan OCB guru pada SMA/SMK Swasta di Kecamatan Curug Kabupaten Tangerang. Berdasarkan hasil uji korelasi Spearman diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,012 dengan nilai signifikansi sebesar 0,901 ($p>0,05$). Nilai koefisien korelasi tersebut menunjukkan hubungan yang sangat lemah dengan arah negatif. Namun demikian, karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, hubungan tersebut tidak bermakna secara statistik. Dengan

demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB guru ditolak.

Berdasarkan teori, kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang dirasakan guru sebagai hasil evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti gaji, kesempatan promosi, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, dan karakteristik pekerjaan. Guru yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi diharapkan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi positif kepada sekolah, termasuk menunjukkan perilaku OCB.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Purnama dan Abdurahman (2025) yang menyimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja guru, maka semakin tinggi pula OCB yang ditunjukkan dalam bentuk loyalitas, tanggung jawab, dan partisipasi aktif terhadap kemajuan sekolah. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa guru yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki kemauan lebih besar untuk melakukan berbagai aktivitas di luar tuntutan tugas formal demi mendukung tercapainya tujuan organisasi sekolah.

Disisi lain, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Lestariningtyas yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki hubungan kausal signifikan terhadap OCB. Penelitian tersebut memperoleh nilai koefisien parameter sebesar 0,318 yang menunjukkan arah hubungan positif, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja terdapat kecenderungan semakin tinggi pula OCB. Namun, nilai t-statistic sebesar 1,505, lebih kecil dari 1,96, menunjukkan bahwa hubungan kausal tersebut tidak signifikan. Hasil tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian ini, yaitu kepuasan kerja menunjukkan hubungan atau arah yang lemah terhadap OCB dan belum cukup kuat secara statistik untuk dinyatakan sebagai hubungan yang signifikan.

Meskipun arah hubungan dalam penelitian Lestariningtyas positif, sedangkan penelitian ini menunjukkan arah negatif sebesar -0,062, kedua penelitian sama-sama menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB. Perbedaan hasil dengan penelitian Purnama dan

Abdurahman (2025) diduga dipengaruhi oleh kondisi dan karakteristik responden pada lokasi penelitian. Meskipun guru memiliki tingkat kepuasan kerja yang relatif baik, perilaku OCB belum tentu muncul sebagai konsekuensi langsung dari kepuasan tersebut. Perilaku OCB dapat dibentuk oleh faktor lain, seperti nilai profesionalisme, komitmen terhadap sekolah, karakteristik individu, maupun lingkungan organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja belum mampu menunjukkan hubungan yang signifikan dengan OCB apabila dianalisis secara parsial.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tetap merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di sekolah, namun belum mampu menjelaskan terbentuknya OCB guru secara mandiri. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku OCB guru lebih mungkin terbentuk melalui kombinasi berbagai faktor organisasi dan individu dibandingkan hanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja secara terpisah.

4. Hubungan Simultan Dukungan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja dengan OCB Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara dukungan kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara simultan dengan OCB guru pada SMA/SMK Swasta di Kecamatan Curug Kabupaten Tangerang. Berdasarkan hasil uji Kendall's W diperoleh koefisien sebesar 0,101 dengan nilai Asymp. Sig.<0,001. Nilai tersebut menunjukkan bahwa ketiga variabel secara bersama-sama memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB guru. Dengan demikian, Hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan secara simultan antara dukungan kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja dengan OCB guru diterima.

Secara teoritis, dukungan kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja merupakan aspek yang berkaitan dengan kondisi guru dalam lingkungan sekolah. Dukungan kepala sekolah memberikan arahan dan dorongan kepada guru, budaya organisasi membentuk nilai dan norma yang menjadi pedoman dalam bekerja, sedangkan kepuasan kerja mencerminkan sikap guru terhadap

pekerjaannya. Keterkaitan ketiga aspek tersebut memberikan gambaran bahwa perilaku OCB dapat dipahami dalam konteks kondisi individu dan lingkungan organisasi secara bersama-sama.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian D. L. Sari et al. (2025) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi secara bersama-sama memiliki hubungan positif dengan OCB guru. Penelitian tersebut memberikan gambaran bahwa OCB guru dapat berkaitan dengan kombinasi berbagai kondisi organisasi dan individu, sehingga pembahasannya tidak hanya didasarkan pada satu faktor secara terpisah. Hubungan secara simultan tersebut juga dapat dipahami dengan memperhatikan karakteristik responden. Sebanyak 84 responden atau 75,0% telah memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun, termasuk 38 responden atau 33,9% yang telah bekerja lebih dari 10 tahun. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar guru telah memiliki pengalaman kerja yang relatif panjang dalam lingkungan sekolah. Pengalaman kerja tersebut menjadi konteks yang relevan dalam memahami perilaku OCB karena perilaku guru dapat terbentuk melalui pengalaman dan proses adaptasi yang berlangsung selama masa kerja.

Hal tersebut didukung oleh penelitian Adestya et al. (2025) yang menemukan bahwa lama bekerja memiliki hubungan signifikan dengan OCB guru dengan nilai signifikansi 0,046. Meskipun lama bekerja tidak diuji sebagai variabel dalam penelitian ini, temuan tersebut memberikan konteks bahwa pengalaman kerja merupakan salah satu karakteristik yang perlu diperhatikan dalam memahami OCB guru. Oleh karena itu, karakteristik masa kerja dalam penelitian ini digunakan sebagai konteks pendukung, bukan sebagai variabel yang digunakan untuk menjelaskan hubungan secara statistik.

Pemahaman tersebut sejalan dengan perkembangan kajian OCB yang dijelaskan oleh Bolino et al. (2024) , bahwa perspektif mengenai OCB berkembang seiring perubahan desain kerja dan dinamika organisasi. Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa OCB perlu dipahami dalam konteks hubungan individu dengan pekerjaan dan

organisasi, bukan hanya sebagai perilaku tambahan yang berdiri sendiri. Dalam penelitian ini, konteks tersebut membantu menjelaskan bahwa OCB guru dapat berkaitan dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja serta pengalaman individu yang telah terbentuk selama masa kerja.

Temuan penelitian ini selanjutnya menunjukkan bahwa meskipun dukungan kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja tidak memiliki hubungan yang signifikan ketika dianalisis secara parsial, ketiga variabel tersebut menunjukkan hubungan yang signifikan ketika dianalisis secara simultan. Perbedaan antara hasil parsial dan simultan tersebut memberikan gambaran bahwa OCB guru merupakan perilaku yang kompleks dan tidak dapat dipahami hanya berdasarkan satu faktor. Dengan demikian, hubungan ketiga variabel secara bersama-sama memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai kondisi yang berkaitan dengan OCB guru dalam konteks penelitian ini.

Berdasarkan temuan ini, pembentukan OCB guru memerlukan pendekatan yang komprehensif. Kepala sekolah perlu memberikan dukungan yang memadai, sekolah perlu membangun budaya organisasi yang kondusif, dan kondisi kerja perlu diperhatikan untuk mendukung kepuasan kerja guru. Ketiga aspek tersebut dapat dikembangkan secara kesatuan sebagai bagian dari upaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung terbentuknya OCB guru dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah.

D. Kesimpulan

1. Dukungan kepala sekolah memiliki hubungan positif dengan OCB guru, namun hubungan tersebut tidak signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi Spearman’s rho sebesar 0,132 dengan nilai signifikansi sebesar 0,166 > 0,05. Dengan demikian, hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan terdapat hubungan antara dukungan kepala sekolah dengan OCB guru ditolak. Ini menunjukkan bahwa semakin baik dukungan kepala sekolah, terdapat kecenderungan peningkatan OCB guru, tetapi dukungan kepala sekolah secara individual belum menunjukkan hubungan yang bermakna

terhadap OCB guru pada konteks penelitian ini.

2. Budaya organisasi memiliki hubungan positif yang sangat lemah dengan OCB guru, namun hubungan tersebut tidak signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi Spearman's rho sebesar 0,002 dengan nilai signifikansi sebesar 0,984 > 0,05. Dengan demikian, hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan OCB guru ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yangberkembang di sekolah belum secara langsung berkaitan dengan peningkatan perilaku OCB guru secara individual.
3. Kepuasan kerja memiliki hubungan negatif yang sangat lemah dengan OCB guru dan tidak menunjukkan hubungan yang signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi Spearman's rho sebesar 0,012 dengan nilai signifikansi sebesar 0,901 > 0,05. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB guru ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja guru dalam penelitian ini belum dapat menjelaskan munculnya perilaku OCB secara individual.
4. Dukungan kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama memiliki hubungan positif dan signifikan dengan OCB guru. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien Kendall's W sebesar 0,101, nilai Chi-Square sebesar 41,639, df = 3, dan nilai Asymp. Sig. < 0,001. Karena nilai signifikansi < 0,05, maka hipotesis keempat (H_4) diterima. Nilai Kendall's W sebesar 0,101 menunjukkan tingkat hubungan simultan berada pada kategori rendah. Temuan ini menunjukkan bahwa OCB guru merupakan perilaku yang kompleks dan lebih mudah dipahami melalui kombinasi beberapa faktor organisasi dan individu dibandingkan hanya melalui satu faktor secara terpisah.

DAFTAR PUSTAKA

Adestya, A. I., Trihandayani, E., Pujilestari, Y., Utaminingsih, S., Djihadah, N., Manajemen, P., Universitas, P., & Alamat, P.

(2025). ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR DALAM PERSPEKTIF VARIASI KARAKTERISTIK INDIVIDU: STUDI PADA GURU SEKOLAH DASAR DI KECAMATAN PAMULANG. Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 10, 223–240. Aeni, S. M. R. (2021). Peningkatan Pelayanan Administrasi Pendidikan melalui Inovasi Manajemen Budaya Organisasi (Vol. 1). Anandita, S. R., Choiriyah, Z., & Mahendri, W. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada SMK Kreatif Hasbulloh Bahrul Ulum). Jurnal Inovasi Penelitian (JIP), 2(3), 899–907. Anggraeni, P. K., Septyarini, E., & Purnamarini, T. R. (2024). PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK, BUDAYA ORGANISASI, DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu), 13(02), 532–540. Anggreni, M. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Mutu Pendidikan. Jurnal PTK Dan Pendidikan, 6(2). https://doi.org/10.18592/ptk.v6i2.4101 Arien, W., Oktary, D., Syafitra, V., & Muryanti. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Guru SMA Swasta di Kecamatan Sail Kota Pekanbaru (Vol. 5). Aris, A. A., Wardhana, A., Mapata, Dg., Rachmawaty, R., & Hartini, H. (2024). Peran Kompetensi, Lingkungan Kerja, dan Locus of control dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Guru. PERSPEKTIF, 13(2), 401–412. https://doi.org/10.31289/perspektif.v13i2.10969

Artanti, A., Ramadhani, N. D., Rahmawati, S., & Rizqa, M. (2024). PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (Vol. 8, Number 2).

Aziz, A. A., Hardhienata, S., & Setyaningsih, S. (2024). Strategi Efektif Peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Dasmo, Ed.). Media Nusa Creative.

Bolino, M. C., Klotz, A. C., & Whitney, J. M. (2024). The Origin, Evolution, and Future of Organizational Citizenship Behavior. Academy of Management Collections, 3(3), 35–56. https://doi.org/10.5465/amc.2023.0002

Cahyono, T. (2017). Statistik Uji Korelasi (T. Cahyono, Ed.; 1st ed.). Yayasan Sanitarian Banyumas. https://id.scribd.com/document/351752642/BukuStatistik-Uji-Korelasi

Dadan, Pujilestari, Y., & Ruknan. (2026). PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI SEKOLAH DASAR NEGERI DI DISTRIK DRAMAGA, KABUPATEN BOGOR. Jurnal Manajemen Pendidikan, 11(1), 957–963. https://doi.org/10.34125/jmp.v11i1.1704

Damayanti, E., & Ismiyati. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan

Kerja Guru. Economic Education Analysis Journal, 9(1), 33–49. https://doi.org/10.15294/eeaj.v9i1.37165

Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Arifin, S., Sinambela, E. A., & Putra, A. R. (2021). Studi Tentang Peranan Variabel Kompetensi, Penilaian Kinerja, dan Kondisi Kerja Terhadap Perwujudan Kepuasan Kerja Guru. Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan, 9, 516–530. https://doi.org/10.47668/pkwu.v9i1.317

Fadilla, Z., Ketut Ngurah Ardiawan, M., Eka Sari Karimuddin Abdullah, M., Jannah Ummul Aiman, M., & Hasda, S. (2022). METODOLOGI PENELITIAN KUANTITATIF (N. Saputra, Ed.). Yayasan Penerbit Muhammad Zaini Anggota IKAPI (026/DIA/2012). http://penerbitzaini.com

Fetri, Y., Asmendri, A., & Herlina, E. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya sekolah terhadap organizational citizenship behavior (OCB) guru SMP. JPGI (Jurnal Penelitian Guru Indonesia), 10(1), 18–25. https://doi.org/10.29210/025541jpgi0005

Firmansyah, M. B., Suminar, D. R., & Fardana, N. A. (2021). TINJAUAN LITERATUR TENTANG KEPUASAN KERJA, KETERIKATAN KERJA DAN KINERJA PENDIDIK. Khazanah Pendidikan, 15(2), 181. https://doi.org/10.30595/jkp.v15i2.11705

Gusmery, N., & Susanti, F. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Kepercayaan Diri Terhadap Komitmen Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Padang. Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA), 123–142.

Kartiko, A., Wibowo, G. A., Gobel, L. Van, Wijayanto, A., & Saputra, N. (2023). Improving Teacher Job Satisfaction Through Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in The Digitalization Era. Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 8(2), 315–327. https://doi.org/10.31538/ndh.v8i2.3960

Khana, M. A., Zainudin, A., Fanani, A. I., & Mirochina, C. (2023). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja dan Kedisiplinan Guru di SD Juara Kota Bandung. Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, Desember, 2023(25), 595–612. https://doi.org/10.5281/zenodo.10432776

Khomsiyansih, D., & Awatara, I. G. P. D. (2023). Leadership Style and Managerial Ability of the Principal on OCB and Teacher Performance at Jumantono State Vocational School. In Bisnis dan Pendidikan (Vol. 10, Number 1). https://ejournal.stie-aub.ac.id/index.php/excellent

Krismawati, N. K. A., & Manuaba, IB. S. (2022). Kontribusi Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru. Indonesian Journal of Instruction, 3(2), 92–104. https://doi.org/10.23887/iji.v3i2.44517

Kurniawan, W., Suhardi, E., & Muharam, H. (2022). Peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Penguatan Kepemimpinan Karismatik dan Kecerdasan Spiritual. Jurnal Manajemen Pendidikan, 10(02),

77–081. https://doi.org/10.33751/jmp.v10i2.6100

Maharani, S. W. M. (2022). HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA GURU PNS SKRIPSI SRI WAHYUNI MARIA MAHARANI.

Maolani, M., & Rufaidah, A. (2023a). Perumusan Budaya Organisasi Yayasan Pendidikan Kinantan Surabaya. TADBIR MUWAHHID, 7(1), 109–131. https://doi.org/10.30997/jtm.v7i1.6373

Maolani, M., & Rufaidah, A. (2023b). Perumusan Budaya Organisasi Yayasan Pendidikan Kinantan Surabaya. TADBIR MUWAHHID, 7(1), 109–131. https://doi.org/10.30997/jtm.v7i1.6373

Maulidia, Y., & Laksmiwati, H. (2022). Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior pada Guru HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA GURU Yunita

Maulidia Hermien Laksmiwati. Minkhaermidah, Agustina M, T., & Baqi, F. A. (2026). Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior(OCB): Analisis Komitmen Afektif Guru di Sekolah Dasar Negeri.

Miskiyah, A. Z., Riyanto, Y., & Khamidi, A. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru di Yayasan Mamba'ul Hikam Jombang. Journal of Education Research, 5(4), 4621–4630. https://doi.org/10.37985/jer.v5i4.1640

Mukhid, Abd. (2023). DISAIN TEKNOLOGI DAN INOVASI PEMBELAJARAN DALAM BUDAYA ORGANISASI DI LEMBAGA PENDIDIKAN (B. Saladin, Ed.). Pustaka Egaliter. http://repository.iainmadura.ac.id/id/eprint/904

Mukhtar, Yamin, M., & Firman. (2017). Kepuasan Kerja Guru: Proses Manajemen Organisasi. Salim Media Indonesia (Anggota IKAPI). https://books.google.co.id/books?id=U7C_EAAAQBAJ&printsec=copyright&hl=id#v=onepage&q&f=false

Muzaini, M. C., Maemonah, M., & Istiningsih, I. (2023). PERAN KEPALA SEKOLAH UNTUK MENGATASI HAMBATAN GURU DALAM PENGEMBANGAN KURIKULUM MERDEKA DI SEKOLAH DASAR. Jurnal Ilmiah PGSD FKIP Universitas Mandiri, 9(5), 1214–1235.

Naziroh, N., Entang, M., & Setyaningsih, S. (2021). Peningkatan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Guru Dengan Cara Penguatan Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi Diri. JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN, 9(2), 129–134. https://doi.org/10.33751/jmp.v9i2.4245

Neolaka, A. (2016). Metode Penelitian dan Statistik (A. Kamsyach, Ed.). PT REMAJA ROSDAKARYA.

Noviar, N. G., Utaminingsih, S., & Mahendrawan, E. (2026). UPAYA PENINGKATAN

KINERJA GURU MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, MOTIVASI KERJA, DAN KEPUASAN KERJA (STUDI KASUS PADA SEKOLAH MENENGAH PERTAMA SWASTA SEKECAMATAN SETU KOTA TANGERANG SELATAN).

Nurfajrina, S., Efendi, U., & Sucitra, D. A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Mutu Pendidikan di Sekolah. Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan (JMMP), 10(2), 26–37. https://doi.org/10.23960/jmmp.v10.i2.2022.03

Palembangan, C. N., & Sihotang, H. (2023). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru.

Panuntun, S. (2020). BUDAYA ORGANISASI PENDIDIKAN DI INDONESIA ORGANISASI DALAM PENDIDIKAN CULTURE OF EDUCATIONAL ORGANIZATION IN INDONESIA ORGANIZATION IN EDUCATION. In Jurnal Intelegensia (Vol. 08).

Pioni, K., Wimba, I. G. A., & Puja, I. M. S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar I Made Suasti Puja (3) (1)(2)(3) (Vol. 3, Number 1).

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. https://doi.org/10.51874/jips.v5i2.235

Prasetya Chandra, Nyoman, N. A., & Prayito, M. (2024). Pengaruh Peran Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada Guru Madrasah Aliyah Swasta. Jurnal Inovasi Pembelajaran Di Sekolah, 5(2), 528– 540. https://doi.org/10.51874/jips.v5i2.240

Pratiwi, M. F., Sofiah, D., & Muslikhah, E. D. (2025). Organizational citizenship behavior guru : Seberapa besar peran budaya organisasi ? In Jl. Semolowaru No (Vol. 6, Number 01).

Pujilestari, Y., Chaidir Marasabessy, Abd., & Siti Utami, I. (2025). The Influence of Transformational Leadership and OCB on Teachers' Professional Commitment in Early Childhood Education Institutions in Serpong, Indonesia. Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan, 11(02), 245–256. https://doi.org/10.32678/tarbawi.v11i02.11338

Rahmansyah, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behaviour di Sekolah. Jurnal Inovasi Pembelajaran Di Sekolah, (PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DI SEKOLAH).

Rahmawati, A., Rosdiana, D., & Novitasari, D. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru: Narrative Literature Review. JOURNAL OF

INFORMATION SYSTEMS AND MANAGEMENT, 02(03). https://jisma.org

Rasyid, Mhd. A., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru pada SMA Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 3(1), 60–74. https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4698

Rohani, H., Harijanto, S., & Karmila, N. (2024a). Peningkatan OCB Melalui Penguatan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Trust Dan Motivasi Berprestasi. JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN, 12(1), 017– 024. https://doi.org/10.33751/jmp.v12i1.9936

Rohani, H., Harijanto, S., & Karmila, N. (2024b). Peningkatan OCB Melalui Penguatan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Trust Dan Motivasi Berprestasi. JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN, 12(1), 017– 024. https://doi.org/10.33751/jmp.v12i1.9936

Rohimah. (2023). Pedoman Peningkatan OCB pada Guru (Kusnadi, Ed.). Assofa. https://books.google.co.id/books?id=v7GpEAAAQBAJ

Rokhmat, J., Muhaimi, L., Muntari, M., Harsanah, H., & Hikmah, R. L. (2022). Strategi Kepala Sekolah untuk Pengembangan OCB Guru dan Pegawai di SMKN 1 Mataram. Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan, 7(3c), 1732–1744. https://doi.org/10.29303/jipp.v7i3c.865

Saherbanun, T., Mahdum, & Makhdalena. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri di Kecamatan Rumbai Pesisir Kota Pekanbaru. Instructional Development Journal (IDJ), 4, 137–144.

Sari, D. L., Aslamiah, A., & Novitawati, N. (2025). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and commitment on teachers' OCB. Curricula: Journal of Curriculum Development, 4(2), 1651–1662. https://doi.org/10.17509/curricula.v4i2.90925

Sari, H. F., Ekawarna, E., & Sulistiyo, U. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru. EDUKATIF : JURNAL ILMU PENDIDIKAN, 4(1), 1204–1211. https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.2113

Selian, S. N., & Restya, W. P. D. (2024). Peran Kepala Sekolah dalam Mengatasi Bullying di Sekolah. Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru, 9(2), 531–539. https://doi.org/10.51169/ideguru.v9i2.751

Setiyani, I., Miyono, N., & Prayito, M. (2021). Pengaruh Peran Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Wilayah Kecamatan Kranggan Kabupaten Temanggung. Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 9, 818–833.

Simarmata, N. (2022). Organizational Citizenship Behavior. In A. Sudirman (Ed.), Perilaku Keorganisasian (pp. 175–183). CV. Media Sains Indonesia. Sinambela, L. P., & Sinambela,

S. (2022). Metodologi Penelitian Kuantitatif: Teoretik dan Praktik (Monalisa, Ed.; 1 Cetakan kedua). PT RAJAGRAFINDO PERSADA.

Sobandi, B., Hidayat, N., & Harijanto, S. (2021). PENINGKATAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) MELALUI PENGUATAN IKLIM ORGANISASI DAN ADVERSITY QUOTIENT. JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN, 9(2), 114–122. https://doi.org/10.33751/jmp.v9i2.4234

Sofi'i, I., Mukhoyyaroh, & Yunus. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (N. Duniawati, Ed.). CV Adanu Abimata. https://books.google.co.id/books?id=j0V_EAAAQBAJ&lpg=PR1&hl=id&pg=PA15#v=onepage&q&f=false