

Pengaruh Kekuasaan Kepala Madrasah terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Guru Madrasah Aliyah

M. Rasyid Ridlo¹, M. Ary Irawan²

^{1,2} Program Studi Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan dan Psikologi, Universitas Pendidikan Mandalika

* Corresponding Author e-mail: rasyidridlo@undikma.ac.id

Article History

Received: 09-11-2025

Revised: 18-12-2025

Published: 06-01-2026

Key Words:

Principal's Power;
Organizational
Citizenship Behavior;
Teachers; Madrasah
Aliyah.

Abstract: This study analyzes the direct effect of principals' power on teachers' organizational citizenship behavior (OCB) in Madrasah Aliyah in Central Lombok, Indonesia. OCB refers to discretionary extra-role behaviors that are not formally rewarded but support school effectiveness. Recent evidence highlights teachers' OCB as a key determinant of collaboration and student outcomes, while leadership and the way principals exercise power are important antecedents. A quantitative survey with a causal design was employed. The population consisted of 2,665 Madrasah Aliyah teachers, from which 348 were selected through multi-stage simple random sampling. Principals' power and teachers' OCB were measured using validated Likert-type scales. Data were analyzed using descriptive statistics and path analysis. The findings show that teachers' OCB is generally at a moderate level, while principals' power is perceived as relatively high. Path analysis indicates that principals' power has a positive and statistically significant direct effect on teachers' OCB ($p31 = 0.150$; $t = 2.793$; $p < 0.05$). The study concludes that effective and constructive use of power by principals fosters higher OCB among teachers. The results imply the need to strengthen principals' expert, referent, and reward power and to build trustful relationships with teachers to enhance extra-role behaviors that support school improvement.

Kata Kunci:

Kekuasaan Kepala
Madrasah; Organizational
Citizenship Behavior;
Guru; Madrasah Aliyah.

Abstrak: Penelitian ini menganalisis pengaruh langsung kekuasaan kepala madrasah terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Lombok Tengah, Indonesia. OCB dipahami sebagai perilaku ekstra peran yang bersifat sukarela, tidak secara langsung memperoleh imbalan formal, namun mendukung efektivitas madrasah. Temuan mutakhir menegaskan bahwa OCB guru menjadi penentu penting kolaborasi dan hasil belajar peserta didik, sementara kepemimpinan dan cara kepala madrasah menggunakan kekuasaan merupakan antecedent utama. Penelitian ini menggunakan survei kuantitatif dengan desain kausal. Populasi berjumlah 2.665 guru Madrasah Aliyah, dan 348 guru dipilih sebagai sampel melalui teknik multi stage simple random sampling. Kekuasaan kepala madrasah dan OCB guru diukur menggunakan skala Likert yang telah divalidasi. Data dianalisis dengan statistik deskriptif dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB guru berada pada tingkat sedang, sedangkan kekuasaan kepala madrasah dipersepsikan relatif tinggi. Analisis jalur mengindikasikan bahwa kekuasaan kepala madrasah berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap OCB guru ($p31 = 0,150$; $t = 2,793$; $p < 0,05$). Penelitian menyimpulkan bahwa penggunaan kekuasaan yang lebih efektif dan konstruktif oleh kepala madrasah mendorong peningkatan OCB guru. Hasil ini mengimplikasikan perlunya penguatan basis expert, referent, dan reward power kepala madrasah serta pembangunan hubungan saling percaya untuk menumbuhkan perilaku ekstra peran yang mendukung peningkatan mutu madrasah.



Pendahuluan

Pendidikan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) dan daya saing bangsa. Di Indonesia, madrasah memegang posisi penting sebagai lembaga pendidikan yang mengintegrasikan ilmu agama dan ilmu umum. Kebijakan Surat Keputusan Bersama (SKB) Tiga Menteri tahun 1975 menegaskan penyetaraan kedudukan madrasah dengan sekolah umum, sehingga Madrasah Aliyah (MA) memiliki mandat yang sama dengan SMA dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Namun, peningkatan jumlah madrasah menimbulkan persaingan ketat baik dari segi kuantitas maupun kualitas sehingga menuntut pengelolaan yang semakin profesional.

Keberhasilan madrasah tidak hanya ditentukan oleh pemenuhan standar kurikulum dan sarana prasarana, tetapi juga oleh perilaku guru sebagai aktor utama dalam proses pendidikan. Selain menjalankan tugas inti mengajar, guru diharapkan melakukan berbagai kontribusi ekstra di luar deskripsi kerja formal, seperti membantu rekan sejawat, berpartisipasi aktif dalam kegiatan sekolah, dan mendukung inovasi pembelajaran. Perilaku ekstra tersebut dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu tindakan sukarela yang ditunjukkan oleh karyawan yang melampaui deskripsi pekerjaan resmi mereka dan tidak secara langsung diberi penghargaan oleh organisasi, namun perilaku ini berkontribusi secara signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan (Fu et al., 2022). Awalnya dikonseptualisasikan oleh Organ, OCB telah diakui untuk meningkatkan moral di tempat kerja, menumbuhkan iklim organisasi yang positif, dan meningkatkan hubungan antar rekan kerja (Fu et al., 2022; Shamsuddin et al., 2022).

Sejumlah studi mutakhir tentang OCB guru menunjukkan bahwa OCB dipengaruhi oleh beragam faktor, antara lain kepemimpinan kepala sekolah, kepercayaan organisasi, dukungan organisasi, pemberdayaan guru, keadilan organisasi, self-efficacy, dan iklim sekolah (Anggoro Kr, 2024; Gnanarajan et al., 2020; Gupta, 2021; Nirwana et al., 2024; Uraon & Kumarasamy, 2024; Yansyah et al., 2022). Systematic review terbaru yang menganalisis OCB guru di berbagai negara menegaskan bahwa gaya kepemimpinan, kepercayaan (*trust*), dan komitmen organisasi merupakan antecedent dominan dari OCB dalam konteks sekolah. Temuan lain menunjukkan bahwa kepercayaan pada kolega dan efikasi diri guru berkontribusi langsung terhadap peningkatan OCB, sekaligus menekan perilaku devian di tempat kerja (Fayda-Kinik & Kirisci-Sarikaya, 2025; Nisa et al., 2025).

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, kekuasaan (*power*) kepala sekolah atau kepala madrasah menjadi salah satu mekanisme penting yang memengaruhi OCB guru. Kekuasaan dimaknai sebagai kemampuan individu untuk memengaruhi orang lain, mengarahkan perilaku bawahan, dan mengalokasikan sumber daya. Kekuasaan sering digambarkan sebagai kapasitas untuk mengarahkan kendali atas orang lain, dengan pengaruh menjadi mekanisme di mana kontrol ini diberlakukan (Roe, 2020). Penggunaan kekuasaan yang bersifat suportif—seperti *personal power*, *expert power*, dan *reward power*—terbukti memperkuat kepercayaan guru terhadap sekolah dan

mendorong munculnya OCB (Koşar et al., 2023; Özdemir & Özdemir, 2022). Sebaliknya, penggunaan *coercive power* dan penekanan berlebihan pada legitimate power cenderung tidak efektif meningkatkan OCB guru.

Penelitian terbaru menemukan bahwa *emotional intelligence* kepala sekolah dan kepercayaan guru terhadap pimpinan berpengaruh positif terhadap OCB guru melalui mekanisme hubungan sosial yang suportif (Ghazali, 2021; Le & Tran, 2020; Peciuliauskiene, 2021). Studi lain pada konteks guru sekolah menengah dan dasar menunjukkan bahwa pemberdayaan, kepercayaan, dan kepuasan kerja guru merupakan prediktor signifikan OCB guru, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja dan efektivitas sekolah. Hal ini memperkuat pandangan teori pertukaran sosial bahwa ketika guru merasa diperlakukan adil, dipercaya, dan didukung, mereka terdorong untuk memberikan kontribusi ekstra di luar kewajiban formal.

Meskipun kajian tentang OCB guru berkembang pesat, penelitian yang secara spesifik menelaah pengaruh kekuasaan kepala madrasah terhadap OCB guru dalam konteks madrasah aliyah di Indonesia masih relatif terbatas. Beberapa temuan menunjukkan bahwa OCB guru madrasah belum optimal: sebagian guru cenderung hanya menjalankan tugas pokok mengajar, kurang terlibat dalam kegiatan pengembangan madrasah, dan kurang menunjukkan inisiatif untuk membantu rekan sejawat maupun terlibat dalam inovasi program sekolah. Kondisi ini juga tercermin dari studi pendahuluan di Kabupaten Lombok Tengah yang memperlihatkan rendahnya kemauan guru untuk membantu rekan kerja, rendahnya keterlibatan dalam pengembangan madrasah, serta pemanfaatan waktu kerja yang belum optimal.

Berangkat dari kesenjangan tersebut, penelitian ini difokuskan untuk menjawab pertanyaan: “Sejauh mana kekuasaan kepala madrasah berpengaruh secara langsung terhadap OCB guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Lombok Tengah?” Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh langsung kekuasaan kepala madrasah terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Lombok Tengah. Temuan penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian OCB guru serta implikasi praktis bagi penguatan kepemimpinan kepala madrasah di lingkungan pendidikan Islam.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif-kausal. Analisis data dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji pengaruh langsung kekuasaan kepala madrasah terhadap OCB guru. Populasi target adalah seluruh guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Lombok Tengah berjumlah 2.665 guru yang tersebar di 12 kecamatan. Populasi terjangkau sekaligus sampel penelitian berjumlah 348 guru. Teknik pengambilan sampel menggunakan *multi stage simple random sampling*, dimulai dari pemilihan madrasah dalam setiap kecamatan, kemudian pemilihan guru secara acak pada madrasah terpilih.

Instrumen penelitian OCB guru (Y) diukur menggunakan skala Likert dengan 29 butir pernyataan yang mencakup lima indikator: (1) sikap menolong, (2) menghormati

orang lain, (3) memberikan dukungan, (4) bertanggung jawab, dan (5) keterlibatan dalam organisasi. Kekuasaan kepala madrasah (X) diukur menggunakan skala Likert dengan 28 butir pernyataan meliputi indikator: (1) mempengaruhi bawahan, (2) memberikan motivasi, (3) berlaku adil, (4) menunjukkan teladan yang baik, dan (5) peduli terhadap kebutuhan bawahan. Sebelum digunakan untuk pengumpulan data utama, instrumen telah melalui uji validitas butir dan uji reliabilitas internal pada sampel uji coba; butir yang tidak memenuhi kriteria validitas gugur dan tidak digunakan pada pengumpulan data utama.

Pengumpulan data dilakukan di Madrasah Aliyah se-Kabupaten Lombok Tengah. Uji coba instrumen dilaksanakan pada April 2025, sedangkan pengumpulan data utama dilakukan pada Juni–November 2025. Kuesioner disebarkan kepada guru melalui koordinasi dengan kepala madrasah dan dikembalikan setelah diisi secara mandiri. Analisis data meliputi:

- Statistik deskriptif (rata-rata, median, modus, simpangan baku, dan distribusi frekuensi) untuk menggambarkan profil OCB dan kekuasaan.
- Uji prasyarat analisis (uji normalitas) terhadap skor variabel penelitian.
- Analisis jalur (*path analysis*) untuk mengestimasi koefisien jalur pengaruh langsung kekuasaan kepala madrasah terhadap OCB guru dan menguji signifikansinya pada taraf $\alpha = 0,05$.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Deskripsi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru

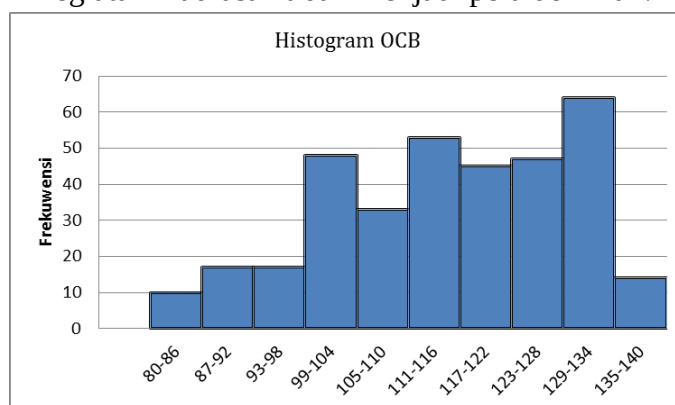
Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru (Y) diukur dengan 29 butir pernyataan skala Likert yang merepresentasikan perilaku ekstra peran guru, seperti kesediaan membantu rekan kerja, menghormati orang lain, memberikan dukungan, bertanggung jawab, dan keterlibatan dalam organisasi. Skor teoritis berada pada rentang 29–145. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa skor OCB guru berada pada kisaran 80–142 dengan rata-rata sekitar 114,52 dan simpangan baku sekitar 14,73. Nilai rata-rata ini berada pada kategori sedang–tinggi, sehingga menggambarkan bahwa secara umum guru telah menunjukkan perilaku ekstra peran, meskipun belum merata pada seluruh responden.

Tabel 1. Distribusi Frekwensi Data OCB Guru (Y)

No	Interval	Frekuensi	Titik Tengah	F kum
1	80-86	11	83	11
2	87-93	19	90	30
3	94-100	40	97	70
4	101-107	43	104	113
5	108-114	54	111	167
6	115-121	54	118	221
7	122-128	50	125	271

8	129-135	58	132	329
9	136-142	19	139	348
Jumlah		348		

Berdasarkan Tabel 1 Distribusi Frekuensi Data OCB Guru (Y), kelompok skor dengan frekuensi tertinggi berada pada interval sekitar 108–114, 115–121, dan 122–128, yaitu rentang skor di sekitar dan sedikit di atas nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Lombok Tengah memiliki OCB pada tingkat cukup baik. Guru dengan skor OCB sangat rendah hanya sedikit, sehingga perilaku enggan membantu, kurang peduli terhadap rekan, serta tidak terlibat dalam kegiatan madrasah tidak menjadi pola dominan.



Gambar 1. Histogram OCB

Visualisasi Gambar 1 Histogram OCB Guru menunjukkan distribusi yang mendekati normal dengan konsentrasi skor pada kategori sedang hingga tinggi. Pola ini menguatkan bahwa OCB guru relatif tersebar di sekitar nilai rata-rata dengan ekor distribusi yang tidak terlalu panjang ke arah skor sangat rendah maupun sangat tinggi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa perilaku ekstra peran sudah cukup sering ditampilkan guru, namun masih terdapat ruang peningkatan, terutama bagi kelompok yang berada sedikit di bawah rata-rata.

Tabel 2. Data Sebaran Variabel OCB guru Per Indikator

No	Indikator	Jumlah Butir	Total Skor	Rerata Skor	Persentase
1.	Sikap menolong	7	9201	3.7779	28.44 %
2.	Menghormati orang lain	8	11004	3.9529	24.15%
3.	Memberikan dukungan, Keterlibatan dalam organisasi	5	7172	4.1224	17.34%
4.	Bertanggung jawab	5	7046	4.0494	17.22%
5	Keterlibatan dalam organisasi	3	5428	3.8994	12.85%
	Total		39852		100

Secara lebih rinci, Tabel 2 Data Sebaran Variabel OCB Guru per Indikator memperlihatkan bahwa indikator “sikap menolong” memiliki kontribusi tertinggi, yaitu

sekitar 28,44% terhadap skor total OCB. Artinya, perilaku membantu rekan kerja—misalnya menggantikan mengajar, membantu tugas administrasi, atau berbagi sumber belajar—merupakan bentuk OCB yang paling sering dilakukan guru. Indikator “menghormati orang lain” dan “bertanggung jawab” juga menunjukkan nilai rata-rata tinggi, yang mengindikasikan bahwa guru menjunjung tinggi etika kerja serta menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab. Sebaliknya, indikator “keterlibatan dalam organisasi” memiliki kontribusi paling rendah, sekitar 12,85%, yang menunjukkan bahwa partisipasi aktif guru dalam kegiatan organisasi madrasah (kepanitiaan, program pengembangan madrasah, kegiatan kesiswaan di luar jam mengajar) masih relatif terbatas dan menjadi area yang perlu ditingkatkan.

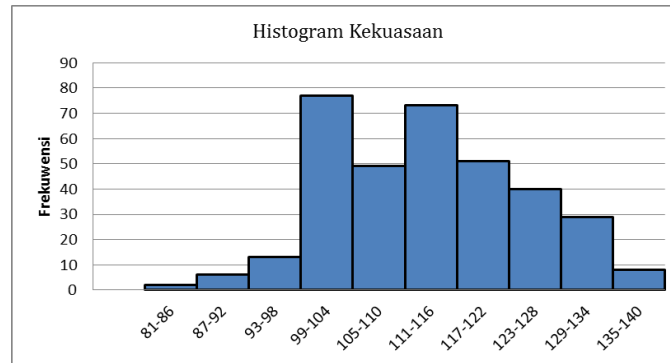
Deskripsi Kekuasaan Kepala Madrasah

Kekuasaan kepala madrasah (X) diukur dengan 28 butir pernyataan skala Likert yang mencakup kemampuan kepala madrasah dalam memengaruhi guru, memberikan motivasi, berlaku adil, menunjukkan teladan, dan peduli terhadap kebutuhan bawahan. Skor teoritis berkisar antara 28–140. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa skor kekuasaan kepala madrasah berada pada rentang sekitar 81–138 dengan rata-rata sekitar 112,05 dan simpangan baku sekitar 11,30. Nilai ini menempatkan kekuasaan kepala madrasah pada kategori cukup tinggi berdasarkan persepsi guru.

Tabel 3. Distribusi frekwensi skor kekuasaan (X_1)

No	Interval	Frekwensi	Titik Tengah	F kum
1	81-86	2	83.5	2
2	87-92	7	89.5	9
3	93-98	21	95.5	30
4	99-104	78	101.5	108
5	105-110	46	107.5	154
6	111-116	74	113.5	228
7	117-122	54	119.5	282
8	123-128	33	125.5	315
9	129-134	27	131.5	342
10	135-140	6	137.5	348
Jumlah		348		

Tabel 3 Distribusi Frekuensi Data Kekuasaan Kepala Madrasah menunjukkan bahwa frekuensi terbesar berkumpul pada interval skor 99–104, 105–110, 111–116, dan 117–122. Rentang tersebut merupakan kategori menengah hingga tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar guru menilai kepala madrasah memiliki kemampuan yang memadai dalam mengarahkan dan memengaruhi guru. Frekuensi responden pada kelompok skor terendah (81–86 dan 87–92) relatif kecil, yang mengindikasikan hanya sedikit guru yang memandang kekuasaan kepala madrasah pada kategori rendah.



Gambar 2 Histogram Distribusi Skor Kekuasaan X₁

Visualisasi Gambar 2 Histogram Distribusi Skor Kekuasaan Kepala Madrasah juga memperlihatkan distribusi yang relatif simetris dengan puncak pada kategori sedang–tinggi. Profil ini menggambarkan bahwa persepsi guru terhadap penggunaan kekuasaan kepala madrasah umumnya positif, dan hanya sebagian kecil yang menilai kepala madrasah kurang efektif dalam memanfaatkan kekuasaan yang dimilikinya.

Tabel 4. Data Sebaran Variabel Kekuasaan Per Indikator.

No	Indikator	Jumlah Butir	Total Skor	Rerata Skor	Persentase
1.	Mempengaruhi bawahan	6	8729	4.1801	22.3 %
2.	Memberikan motivasi	4	5656	4.0632	14.29%
3.	Berlaku adil terhadap bawahan	6	8248	3.9464	21.39%
4.	Menunjukkan teladan yang baik	8	10924	3.9239	29.25%
5	Peduli terhadap kebutuhan bawahan	4	5437	3.9059	12.77%
Total		39	38994		100

Rincian per indikator pada Tabel 4 Data Sebaran Variabel Kekuasaan Kepala Madrasah per Indikator menunjukkan bahwa indikator “menunjukkan teladan yang baik” memberikan kontribusi terbesar, yaitu sekitar 29,25%. Hal ini menunjukkan bahwa guru memandang kepala madrasah cukup konsisten dalam memberikan contoh yang baik, seperti kedisiplinan, integritas, dan komitmen terhadap tugas. Indikator “mempengaruhi bawahan” juga memberikan kontribusi tinggi dengan persentase sekitar 22,30%, yang mencerminkan kemampuan kepala madrasah dalam mengarahkan dan menggerakkan guru untuk mencapai tujuan madrasah. Sementara itu, indikator “peduli terhadap kebutuhan bawahan” memiliki persentase terendah, sekitar 12,77%, yang mengindikasikan bahwa kepala madrasah masih perlu meningkatkan perhatian terhadap kebutuhan profesional maupun personal guru (misalnya dukungan dalam pengembangan karier, beban kerja, dan kesejahteraan).

Pengaruh Kekuasaan Kepala Madrasah terhadap OCB Guru

Pengujian hipotesis mengenai pengaruh kekuasaan kepala madrasah terhadap OCB guru dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur dari kekuasaan kepala madrasah (X) ke OCB guru (Y) adalah $p_{31} = 0,150$ dengan $t\text{-hitung} = 2,793$. Pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, nilai t -

tabel sekitar 1,97, sehingga $t\text{-hitung} (2,793) > t\text{-tabel} (1,97)$. Dengan demikian, koefisien jalur tersebut dinyatakan signifikan secara statistik.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kekuasaan kepala madrasah berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap OCB guru. Dengan kata lain, semakin tinggi dan semakin efektif penggunaan kekuasaan oleh kepala madrasah—baik melalui keteladanan, motivasi, keadilan, maupun dukungan—semakin tinggi pula kecenderungan guru untuk menampilkan perilaku ekstra peran di madrasah. Besarnya koefisien jalur yang relatif kecil mengisyaratkan bahwa kekuasaan kepala madrasah bukan satu-satunya faktor penentu OCB guru. Artinya, masih terdapat variabel lain, seperti dukungan organisasi, budaya sekolah, kepercayaan, dan kepuasan kerja guru, yang turut berkontribusi terhadap variasi OCB guru dan perlu dikaji lebih lanjut.

Pembahasan

Temuan bahwa OCB guru berada pada kategori sedang–tinggi menunjukkan bahwa guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Lombok Tengah tidak hanya melaksanakan tugas mengajar sesuai uraian tugas formal, tetapi juga cukup sering menampilkan perilaku ekstra peran dalam bentuk membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan hubungan, serta menunjukkan tanggung jawab terhadap kelancaran kegiatan madrasah. Pola ini sejalan dengan konsep OCB yang dikemukakan Organ bahwa perilaku ekstra peran bersifat sukarela namun sangat penting bagi efektivitas organisasi (Muhammad et al., 2023; Park & Kim, 2025). Penelitian-penelitian mutakhir pada konteks sekolah juga menunjukkan bahwa dimensi *helping behavior* dan *conscientiousness* cenderung lebih menonjol dibandingkan dimensi *civic virtue*, sehingga partisipasi guru dalam pengembangan organisasi sering kali masih bervariasi (Krajcsák & Kozák, 2022; Meniado, 2021; Taye & Gebremeskel, 2023). Hal yang sama tercermin dalam hasil penelitian ini, di mana indikator keterlibatan dalam organisasi mempunyai kontribusi paling rendah terhadap OCB guru.

Persepsi guru bahwa kekuasaan kepala madrasah berada pada kategori cukup tinggi—khususnya pada indikator keteladanan dan kemampuan memengaruhi—memberikan konteks yang penting bagi pemahaman OCB. Literatur kepemimpinan pendidikan menegaskan bahwa basis kekuasaan yang bersifat personal, seperti *referent power* dan *expert power*, cenderung lebih efektif membangun kepercayaan dan komitmen guru dibandingkan kekuasaan yang hanya bertumpu pada jabatan formal [14]. Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa ketika kepala sekolah menampilkan keteladanan, kompetensi, dan integritas, guru cenderung merespons dengan meningkatkan kesediaan membantu, loyalitas, dan dukungan terhadap kebijakan sekolah (Markiah et al., 2022; Rahmawati, 2022). Dalam konteks ini, tingginya skor pada indikator “menunjukkan teladan yang baik” dan “mempengaruhi bawahan” menjelaskan mengapa kekuasaan kepala madrasah mampu mendorong peningkatan OCB guru.

Hasil analisis jalur yang menunjukkan pengaruh langsung positif dan signifikan kekuasaan kepala madrasah terhadap OCB guru menguatkan kerangka teori pertukaran

sosial. Menurut teori ini, hubungan antara pimpinan dan bawahan dibangun atas dasar pertukaran timbal balik; ketika kepala madrasah menggunakan kekuasaan untuk memberikan dukungan, keadilan, dan penghargaan, guru akan membalas dengan perilaku ekstra peran seperti membantu rekan, menjaga reputasi madrasah, dan terlibat dalam kegiatan di luar kewajiban formal. Temuan ini sejalan dengan hasil *systematic review* dan studi empiris yang menunjukkan bahwa kepemimpinan suportif dan pemberdayaan guru berpengaruh positif terhadap OCB melalui peningkatan kepercayaan dan komitmen organisasi (Alshaabani et al., 2021; Aminah et al., 2023; Cho & Kao, 2022; Jameel et al., 2023).

Di sisi lain, besarnya koefisien jalur ($p31 = 0,150$) mengindikasikan bahwa kontribusi kekuasaan kepala madrasah terhadap OCB guru bersifat signifikan namun tidak dominan. Hal ini konsisten dengan berbagai penelitian yang menunjukkan bahwa OCB guru dipengaruhi oleh kombinasi beberapa faktor, antara lain kepercayaan organisasi, dukungan organisasi, pemberdayaan guru, kepuasan kerja, dan budaya sekolah (Anggoro Kr, 2024; Gnanarajan et al., 2020; Gupta, 2021; Nirwana et al., 2024; Uraon & Kumarasamy, 2024; Yansyah et al., 2022). Misalnya, studi tentang *empowerment* dan komitmen profesional guru menemukan bahwa pemberian otonomi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan dukungan pimpinan memperkuat komitmen dan mendorong munculnya OCB (Azmy, 2021; Bashir & Gani, 2020). Dengan demikian, meskipun kekuasaan kepala madrasah berperan penting, peningkatan OCB secara optimal membutuhkan intervensi yang lebih komprehensif pada budaya dan sistem organisasi madrasah.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa kepala madrasah perlu mengelola kekuasaan secara lebih strategis dan berorientasi manusiawi. Penguatan basis kekuasaan melalui keteladanan, keahlian, dan pemberian penghargaan akan lebih efektif mendorong OCB guru dibandingkan penggunaan kekuasaan koersif. Kepala madrasah dapat: (1) menonjolkan keteladanan dalam disiplin, integritas, dan komitmen, (2) memberikan apresiasi terbuka terhadap guru yang menampilkan perilaku ekstra peran, dan (3) meningkatkan kepedulian terhadap kebutuhan profesional dan kesejahteraan guru. Berbagai studi menunjukkan bahwa iklim sekolah yang suportif, adil, dan penuh kepercayaan akan meningkatkan motivasi intrinsik guru dan memperkuat kecenderungan mereka untuk berkontribusi melampaui tuntutan formal.

Selain itu, hasil penelitian ini memberi isyarat bahwa kebijakan pembinaan kepala madrasah di tingkat kabupaten dan Kementerian Agama perlu menekankan aspek manajemen kekuasaan dan pembangunan trust. Program pelatihan kepala madrasah tidak hanya berfokus pada kompetensi administratif, tetapi juga pada kemampuan menggunakan kekuasaan secara etis dan produktif, komunikasi empatik, serta pemberdayaan guru. Di tingkat madrasah, kepala madrasah dapat mendorong budaya kerja kolaboratif melalui forum refleksi bersama, pembagian praktik baik, dan model kepemimpinan yang partisipatif. Upaya-upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan OCB guru secara berkelanjutan dan berkontribusi langsung terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan di Madrasah Aliyah.

Kesimpulan

Penelitian ini membuktikan bahwa kekuasaan kepala madrasah berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Lombok Tengah.

Semakin efektif kepala madrasah menggunakan kekuasaan—melalui kemampuan mempengaruhi, memotivasi, berlaku adil, menunjukkan keteladanan, dan peduli terhadap kebutuhan bawahan—semakin tinggi tingkat perilaku ekstra peran guru dalam bentuk sikap menolong, menghormati rekan kerja, memberi dukungan, bertanggung jawab, dan terlibat dalam organisasi madrasah.

Namun demikian, kekuasaan bukan satu-satunya penentu OCB guru; diperlukan pengkajian dan pengembangan faktor lain seperti kepercayaan, dukungan organisasi, budaya sekolah, dan kepuasan kerja. Adapun implikasi praktis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- Kepala madrasah perlu mengembangkan basis kekuasaan yang konstruktif (*expert power, referent power, reward power*) dan mengurangi ketergantungan pada kekuasaan koersif.
- Program pengembangan kepemimpinan kepala madrasah sebaiknya memasukkan materi tentang manajemen kekuasaan, komunikasi suportif, dan pembangunan trust untuk mendorong OCB guru.
- Pengelola pendidikan di tingkat kabupaten maupun Kementerian Agama dapat menggunakan temuan ini sebagai dasar merancang kebijakan pembinaan kepala madrasah yang berorientasi pada penguatan budaya kerja kolaboratif dan OCB guru.

Referensi

- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of Perceived Organizational Support on OCB in the Time of COVID-19 Pandemic in Hungary: Employee Engagement and Affective Commitment as Mediators. *Sustainability*, 13(14), 7800. <https://doi.org/10.3390/su13147800>
- Aminah, A., Aslamiah, A., & Novitawati, N. (2023). The Effect of Principal Transformational Leadership, Teacher Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Teacher Organizational Citizenship Behavior at Elementary School in Martapura. *International Journal of Social Science And Human Research*, 06(01). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i1-42>
- Anggoro Kr, M. Y. A. R. (2024). Organizational Citizenship Behavior (OCB): How Leadership and Competency Inspire Performance. *Asian Journal of Management Analytics*, 3(2), 367–376. <https://doi.org/10.55927/ajma.v3i2.8416>
- Azmy, A. (2021). Implications of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in Electrical Professional Organizations in Indonesia. *International Journal of Applied Business Research*, 63–80. <https://doi.org/10.35313/ijabr.v3i2.152>
- Bashir, B., & Gani, A. (2020). Testing the effects of job satisfaction on organizational commitment. *Journal of Management Development*, 39(4), 525–542. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0210>

- Cho, C.-C., & Kao, R.-H. (2022). Developing sustainable workplace through leadership: Perspectives of transformational leadership and of organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 924091. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924091>
- Fayda-Kinik, F. S., & Kirisci-Sarikaya, A. (2025). Teachers' Emotion Regulation in the Workplace: A Comparative Systematic Review. *European Journal of Education*, 60(2), e70060. <https://doi.org/10.1111/ejed.70060>
- Fu, B., Peng, J., & Wang, T. (2022). The Health Cost of Organizational Citizenship Behavior: Does Health-Promoting Leadership Matter? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10), 6343. <https://doi.org/10.3390/ijerph19106343>
- Ghazali, P. L. (2021). The Effect of Emotional Intelligence on Transformational Leadership Style Towards Teacher's Organizational Commitment: A Pilot Test. *Revista Gestão Inovação e Tecnologias*, 11(2), 1037–1045. <https://doi.org/10.47059/revistageintec.v11i2.1735>
- Gnanarajan, A. H., Kengatharan, N., & Velnampy, T. (2020). Exploring the Prevalence of Teachers' Organizational Citizenship Behaviour and its Determinants: Evidence from an under-researched Cultural Milieu. *Qualitative Research in Education*, 9(1), 95–123. <https://doi.org/10.17583/qre.2020.4531>
- Gupta, D. (2021). Construct Measurement and Validation of Organizational Citizenship Behavior in Educational Context: Demographic Differences. *ISBR Management Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.52184/isbrmj.v6i01.109>
- Jameel, A., Ma, Z., Liu, P., Hussain, A., Li, M., & Asif, M. (2023). Driving Sustainable Change: The Power of Supportive Leadership and Organizational Citizenship Behavior in Fostering Environmental Responsibility. *Systems*, 11(9), 474. <https://doi.org/10.3390/systems11090474>
- Koşar, D., Şahin, F., & Koşar, S. (2023). The Mediating Role of Trust in School in the Relationship Between the Types of Power Exerted by School Principals and the Organizational Citizenship Behaviors of Teachers. *Education and Science*, 48(215), 243–260. <https://doi.org/10.15390/EB.2023.11238>
- Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2022). The moderating role of remote work in the relationship between organizational culture and OCB: Case studies from the financial sector. *Journal of Advances in Management Research*, 19(2), 300–315. <https://doi.org/10.1108/JAMR-07-2021-0247>
- Le, B. P., & Tran, Q. T. (2020). Leadership Practice for Building Trust of Followers: Decisive Factors of Organizational Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 3(2), 45–57. <https://doi.org/10.33215/sjom.v3i2.308>
- Markiah, M., Suriansyah, A., & Saleh, M. (2022). The Effect of the Transformational Leadership, Work Culture and Work Environment on Teachers' Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(12). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-22>
- Meniado, J. C. (2021). *Organizational Citizenship Behavior and Emotional Intelligence of EFL Teachers in Saudi Arabia: Implications to Teaching Performance and Institutional Effectiveness*. SocArXiv. <https://doi.org/10.31235/osf.io/xhgs6>
- Muhammad, G., Ahmed, A., Rasheed, R., Asif Khan, M., & Siddiq, F. (2023). Leadership Integrity and Performance: Does Organizational Citizenship Behavior Matter? *Journal of Management Practices, Humanities and Social Sciences*, 7(3). <https://doi.org/10.33152/jmphss-7.3.9>

- Nirwana, H., Setyaningsih, S., & Hardhienata, S. (2024). Strategy to Improve Professional Commitment Through Strengthening Organizational Climate, Interpersonal Communication, Adversity Intelligence, Empowerment and Work Motivation. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 23–37. <https://doi.org/10.33642/ijbass.v10n12p5>
- Nisa, A., Setyaningsih, S., & Suhendra, S. (2025). Strategies To Increase Organizational Citizenship Behavior Through Strengthening Organizational Culture, Transformational Leadership, Self-Efficacy, And Trust. *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(1), 294–304. <https://doi.org/10.56457/jimk.v13i1.769>
- Özdemir, G., & Özdemir, A. (2022). The Styles of School Principals' Using Power Sources and the Relationship between Principal Support and Citizenship Behaviour (Ankara Province Example). *SDU International Journal of Educational Studies*, 9(1), 17–28. <https://doi.org/10.33710/sduijes.1083574>
- Park, M., & Kim, Y. (2025). Revisiting public service motivation: A context-specific exploration of its linkages to job performance pre- and post-COVID-19. *Chinese Public Administration Review*, 16(2), 77–88. <https://doi.org/10.1177/15396754251319046>
- Peciuliauskiene, P. (2021). Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Gymnasium Teachers'. *Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference*, 2, 457–467. <https://doi.org/10.17770/sie2021vol2.6194>
- Rahmawati, Y. (2022). Transformational and Instructional Leadership Styles to Improve Teacher Performance: Literature Review. *International Journal of Current Science Research and Review*, 05(07). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V5-i7-61>
- Roe, K. (2020). Power, influence, and authority. In K. Roe, *Leadership*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/hebz/9780198834304.003.0013>
- Shamsuddin, N., Mat Zin, S., Nik Md Salleh, N. S., & Hamid, R. (2022). Organizational Citizenship Behavior and Emotional Intelligence: A Conceptual Paper. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(5), Pages 1543-1554. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i5/13175>
- Taye, B. K., & Gebremeskel, M. M. (2023). Antecedents of organizational citizenship behavior among the academic staff in Begemidir college of teacher education. *Bahir Dar Journal of Education*, 23(3), 23–46. <https://doi.org/10.4314/bdje.v23i3.3>
- Uraon, R. S., & Kumarasamy, R. (2024). Do justice perceptions of performance appraisal practices affect organizational citizenship behavior through affective commitment? Evidence from the information technology industry. *South Asian Journal of Business Studies*, 13(4), 581–602. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2022-0363>
- Yansyah, F., Sudiarditha, I. K. R., & Wolor, C. W. (2022). Predictor Organizational Citizenship Behavior through the Role of Mediation Organizational Commitment. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, 5(2), 73–87. <https://doi.org/10.33648/ijoaser.v5i2.217>