

PENINGKATAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI PENGUATAN KEPEMIMPINAN KARISMATIK, *TEAM LEARNING*, DAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA PADA GURU PONDOK PESANTREN DI SUKABUMI

Mayumi Indah Arofatul Hasanah¹, Dian Wulandari²

Universitas Pakuan

Email: mayumiindaharofatulhasanah@gmail.com¹, dianwulandari@unpak.ac.id²

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui penguatan Kepemimpinan Karismatik (KP), Pembelajaran Tim (TL), dan Kualitas Kehidupan Kerja (K3) pada guru-guru Pondok Pesantren di Sukabumi. Penelitian kuantitatif ini dilakukan pada 340 guru yang tersebar di delapan Pondok Pesantren di Sukabumi, dengan jumlah sampel sebanyak 184 guru yang dipilih menggunakan metode simple random sampling. Data dianalisis menggunakan analisis jalur (Path Analysis), menghasilkan simpulan bahwa Kepemimpinan karismatik ($\beta_1=0,707$); demikian pula team learning berpengaruh langsung terhadap OCB ($\beta_2=0,635$), dan kualitas kehidupan kerja terbukti memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap OCB ($\beta_3=0,253$). Kualitas kerja berfungsi efektif sebagai mediator pengaruh tidak langsung kepemimpinan dan team learning terhadap OCB. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan terintegrasi yang menggabungkan penguatan kepemimpinan karismatik, pembelajaran tim yang efektif, dan kualitas kehidupan kerja yang baik untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan OCB pada guru Pondok Pesantren.

Kata Kunci: Organizational Citizenship Behavior, Kepemimpinan Karismatik, Team Learning, Kualitas Kehidupan Kerja, Guru Pondok Pesantren.

Abstract – This study aims to analyse the improvement of Organizational Citizenship Behavior (OCB) through strengthening Charismatic Leadership (CL), Team Learning (TL), and Quality of Work Life (QWL) in Islamic Boarding School teachers in Sukabumi. This quantitative research was conducted on 340 teachers spread across eight Islamic Boarding Schools in Sukabumi, with a sample size of 184 teachers selected using simple random sampling method. Data were analysed using path analysis, resulting in the conclusion that charismatic leadership ($\beta_1=0.707$); as well as team learning has a direct effect on OCB ($\beta_2= 0.635$), and quality of work life is proven to have a significant direct effect on OCB ($\beta_3=0.253$). Work quality effectively mediated the indirect effects of leadership and team learning on OCB. These findings confirm the importance of an integrated approach that combines strengthening charismatic leadership, effective team learning, and good quality of work life to create a supportive work environment and improve OCB in Islamic Boarding School teachers.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Charismatic Leadership, Team Learning, Quality Of Work Life, Islamic Boarding School Teachers.

PENDAHULUAN

Setiap organisasi termasuk pendidikan pondok pesantren memiliki aktivitas-aktivitas pekerjaan tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dari sisi manajemen kelembagaan di pesantren saat ini telah terjadi perubahan dalam menghadapi dinamika zaman yang semakin kompleks. Pesantren terus melakukan pembaharuan agar tetap relevan dan mampu menghasilkan lulusan yang siap menghadapi tantangan masa depan. Perbaikan-perbaikan yang secara terus menerus dilakukan terhadap pesantren, baik dari segi manajemen, akademik (kurikulum) maupun fasilitas, menjadikan pesantren keluar dari kesan tradisional dan kolot yang selama ini disandanginya.

Semua komponen pendidikan di pesantren harus mampu melakukan sinergi dan profesionalitas yang tinggi untuk bersama maju menjadikan lembaga tersebut sebagai lembaga unggulan. Semua ini tidak akan terwujud, jika tidak di dukung oleh budaya yang dibangun secara khusus atau dengan resep khusus dari semua pihak unsur pendidikan baik kepala sekolah, guru, siswa, serta tenaga kependidikan di lingkungan sekolah tersebut. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang unggul, kreatif, inovatif, dan terampil serta mempunyai moralitas yang tinggi untuk mengembangkan mutu pendidikan sebagai tanggung jawab pendidik.

Akses terhadap pendidikan berkualitas bergantung pada banyak faktor, termasuk kesediaan guru untuk memainkan peran khusus dalam pekerjaannya. Guru memegang peranan penting dan oleh karena itu mempunyai tanggung jawab yang besar dalam mencapai tujuan organisasi sekolah. Peran penting tersebut terutama berkaitan dengan keberadaan guru sebagai salah satu faktor penentu mutu pendidikan. Sejauh mana kontribusi guru dalam mencapai tujuan sekolah bergantung pada banyak faktor. Salah satunya adalah guru cenderung menunjukkan perilaku ekstra atau perilaku sukarela yang biasa disebut dengan OCB.

OCB sangat penting di era perubahan yang tidak dapat diprediksi karena kesediaan guru untuk berkontribusi, terlepas dari persyaratan pekerjaan formal, membebaskan sumber daya yang langka, membantu mengkoordinasikan kegiatan dan memperkuat kekompakan kelompok. Perilaku pro-sosial ini dapat membantu sekolah menjadi lebih tangguh dan lebih responsif terhadap krisis dan, dengan demikian, pulih lebih cepat¹. Organ sebagaimana dikutip Jewell mengatakan bahwa OCB adalah: Sikap yang bermanfaat dan konstruktif yang dilakukan oleh anggota organisasi dan dihargai oleh para pemimpin yang tidak berkaitan langsung dengan tugas utama dan juga tidak mengharapkan imbalan atau syarat apapun dari perilaku tersebut. Hal ini maksudnya adalah OCB adalah perilaku yang berdasarkan kesukarelaan yang tidak dapat dipaksakan pada batas-batas pekerjaan dan tidak secara resmi menerima penghargaan tetapi mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan produktivitas dan keefektifan organisasi.²

OCB bukan sekedar perilaku sukarela seseorang dengan imbalan maupun tanpa imbalan, namun harus mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas organisasi tempatnya bekerja³. OCB bercirikan keinginan menolong dan mengurangi beban kerja orang lain, mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, menghormati rekan kerja ketika terjadi situasi yang tidak diharapkan di tempat kerja, terlibat dalam kegiatan organisasi dan memiliki kepedulian terhadap keberlangsungan organisasi, dan melakukan kegiatan yang menghasilkan manfaat bagi organisasi.⁴

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa perilaku OCB dipengaruhi oleh

¹ (Bogler dan Somech 2023)

² Fory Armin Naway, *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*, 2017.

³ (Colquitt, Lepine, and Wesson 2019)

⁴ Gunarti Dwi and Universitas Negeri Surabaya, "Cypriot Journal of Educational Professional Commitment : Its Effect on Kindergarten t Eachers ' Organizational Citizenship Behavior" 16, no. 4 (2021): 2037–48.

banyak variabel diantaranya adalah Kepemimpinan karismatik ^{5 6}, QWL ⁷, *Organizational Commitment* ⁸, Kecerdasan Emosional ⁹. Pimpinan karismatik dapat mempengaruhi, menginspirasi, dan memotivasi para guru dengan kewibawaan, kekuatan supranatural, kepekaan terhadap bawahan, kepekaan terhadap lingkungan dan keteladanan yang dimilikinya. Kondisi tersebut akan membentuk suasana kerja yang harmonis dimana para gurunya berperilaku proaktif menjaga hubungan baik dengan sesama guru, saling membantu dalam menyelesaikan masalah, para guru bisa berfikir positif dan berfikir secara luas, dan saling bertoleransi dengan tanpa mengeluh. Hal tersebut tentu akan memberikan kontribusi yang sangat besar dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Guru dengan OCB tinggi lebih proaktif dalam membantu kolega, berbagi sumber daya, dan menyelesaikan tugas bersama. Hal ini meningkatkan kolaborasi dan koordinasi tim, sehingga tim dapat bekerja lebih efisien. OCB juga memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan tim atau komunitasnya, transformasi sumber daya, keinovasian dan keadaptasian, termasuk dalam peningkatan efektivitas dan efisiensi sumber daya organisasi, waktu, dan pemecahan masalah dalam unit unit tim kerja ¹⁰ Hal ini menunjukkan pentingnya memiliki OCB yang tinggi pada guru demi kesuksesan proses belajar mengajar.

Namun, berdasarkan survei pendahuluan yang dilakukan pada bulan desember 2023 melalui penyebaran angket kepada 33 orang guru, diperoleh data bahwa terdapat 51% guru yang belum optimal dalam menolong rekan kerja (*altruism*), terdapat 14% guru yang belum optimal dalam sikap mencegah permasalahan (*courtesy*), terdapat 32% guru yang belum optimal dalam sikap melebihi persyaratan minimum (*conscientiousness*), terdapat 48% guru yang belum optimal dalam sikap toleransi terhadap kondisi yang kurang ideal (*sportsmanship*), terdapat 56% guru belum optimal dalam berkontribusi untuk kemajuan organisasi atau (*civic virtue*), terdapat 88% guru belum optimal dalam memberikan pendapat dan saran yang positif atau (*voice*), dan terdapat 28% guru belum optimal dalam meningkatkan nama baik organisasi atau (*boosterism*).

Hasil survei diatas menunjukkan bahwa masih banyak guru yang masih rendah dalam OCB, dan perlu ditingkatkan lagi karena OCB guru merupakan unsur penting terkait dengan pencapaian tujuan pendidikan. Kenyataannya di lapangan tingkat OCB guru masih relatif rendah, dibuktikan dengan guru cenderung melaksanakan tanggungjawab pekerjaan sebatas pada peran standar formal yang ditetapkan sekolah, dan guru belum seluruhnya berinisiatif dalam melaksanakan tugas-tugas mendidik dan mengajar secara maksimal di dalam kelas maupun diluar jam kelas sesuai kurikulum pesantren yaitu pendidikan 24 jam. Begitupun masih ada guru-guru yang pasif dalam mengawasi, menggerakkan, mengaktifkan, mendisiplinkan, menertibkan, menegur, menasehati dan mengasuh santri. Dalam hal ini nampak dalam gambaran di lapangan bahwa guru banyak berdiam diri di asrama/kamar atau

⁵ Andika Prasetya Nugraha, "The Effect Of Transformational Leadership Style, Transactional Leadership And Charismatic Leadership On Organizational Citizenship Behavior (Ocb) with Working Culture as an Intervening Variable," *Conference Series* 3, no. 2 (2021): 100–112, <https://doi.org/10.34306/conferenceseries.v3i2.469>.

⁶ Wawan Kurniawan, Eka Suhardi, and Hari Muharam, "Peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Penguatan Kepemimpinan Karismatik Dan Kecerdasan Spiritual," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 10, no. 02 (2022): 77–081, <https://journal.unpak.ac.id/index.php/jmp>.

⁷ Nur Hidayah and Hidajat Hendarsjah, "The Impact of Quality of Work Life (QWL) and Work Motivation on The Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Job Satisfaction as a Mediating Variables," *JPPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)* 7, no. 3 (2021), <https://doi.org/10.29210/020211247>.

⁸ (Roncesvalles dan Gaerlan 2015)

⁹ Fakultas Salsabillah Ramadhanti, Doddy Hendro Wibowo, "HUBUNGAN ANTARA KECERDASAN EMOSIONAL DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA GURU PPPK" 3, no. 4 (2023): 921–30.

¹⁰ Fory Armin Naway, *ORGANIZATIONAL CITOZENSHIP BEHAVIOR DALAM KINERJA ORGANISASI* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2018).

di rumah masing-masing.

Data survei pendahuluan mengindikasikan kesenjangan dari fakta dilapangan mengenai OCB guru dengan OCB yang diharapkan. Jika hal tersebut dibiarkan maka akan mengganggu efektivitas kegiatan belajar dan capaian pelajar dan sekolah sehingga perlu diupayakan menemukan cara-cara peningkatan perilaku ekstra di kalangan guru. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian terhadap OCB serta dimensi dimensi lain yang mempengaruhinya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini, peningkatan OCB pada guru pondok pesantren di Sukabumi terlihat jelas dipengaruhi oleh penguatan variabel Kepemimpinan Karismatik, *TL*, dan Kualitas kehidupan kerja. Analisis jalur menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan dari variabel KP dan TL terhadap OCB, Artinya H_0 diterima sedangkan H_1 ditolak, yang menegaskan bahwa kepemimpinan yang karismatik dan *team learning* yang efektif mampu memperkuat OCB secara langsung. Sementara itu, variabel K3, meskipun pengaruh langsungnya terhadap OCB lebih moderat menunjukkan peran penting sebagai mediator. Hal ini diperkuat melalui Uji Sobel, di mana K3 terbukti memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap hubungan antara KP dan TL dengan OCB. Pengaruh tidak langsung KP terhadap OCB melalui K3 menunjukkan nilai t hitung 2.281, sedangkan TL terhadap OCB melalui K3 menunjukkan nilai t hitung 2.116. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan dalam kepemimpinan karismatik dan pembelajaran tim akan lebih efektif dalam mendorong OCB bila didukung oleh kualitas kehidupan kerja yang baik.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan OCB pada guru pondok pesantren di Sukabumi dapat dicapai melalui pendekatan yang terintegrasi, dengan mengutamakan perbaikan kualitas kepemimpinan karismatik, pembelajaran tim yang efektif, serta penguatan kualitas kehidupan kerja. Dengan fokus pada aspek-aspek utama ini, pesantren dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kontribusi positif dan membangun perilaku organisasi yang solid dan berkelanjutan.

Dalam penelitian ini, peningkatan OCB pada guru pondok pesantren di Sukabumi terlihat jelas dipengaruhi oleh penguatan variabel Kepemimpinan Karismatik, *TL*, dan Kualitas kehidupan kerja. Analisis jalur menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan dari variabel KP dan TL terhadap OCB, yang menegaskan bahwa kepemimpinan karismatik dan pembelajaran tim yang efektif mampu memperkuat perilaku kewargaan organisasi secara langsung. Sementara itu, variabel K3, meskipun pengaruh langsungnya terhadap OCB lebih moderat menunjukkan peran penting sebagai mediator.

Hal ini diperkuat melalui **Uji Sobel**, di mana K3 terbukti memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap hubungan antara KP dan TL dengan OCB. Pengaruh tidak langsung KP terhadap OCB melalui K3 menunjukkan nilai t hitung 2.281, sedangkan TL terhadap OCB melalui K3 menunjukkan nilai t hitung 2.116. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan dalam kepemimpinan karismatik dan pembelajaran tim akan lebih efektif dalam mendorong OCB bila didukung oleh kualitas kehidupan kerja yang baik.

Penelitian terdahulu menjelaskan bahwa kepemimpinan karismatik memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian oleh Rizkia Nabila (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik berpengaruh positif terhadap OCB pada karyawan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Bandung, meskipun pengaruhnya tergolong rendah, yaitu sebesar 8,65%.

Selain itu, penelitian oleh Henny Puspitasari (2016) menemukan bahwa kepemimpinan karismatik berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, dengan work engagement sebagai mediator. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan OCB. Secara teori,

kepemimpinan karismatik ditandai oleh kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut melalui visi yang kuat dan perilaku yang menonjol. Hal ini dapat mendorong karyawan untuk melakukan perilaku ekstra peran yang bermanfaat bagi organisasi, seperti OCB. Dengan demikian, kepemimpinan karismatik dapat menjadi faktor penting dalam mendorong OCB di tempat kerja.

Selain itu, Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pembelajaran tim (*team learning*) juga memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Salah satu studi yang relevan adalah penelitian oleh Yohana Erna Yani Astuti (2021), yang meneliti hubungan antara penguatan organisasi pembelajar (*learning organization*) dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan OCB pada guru SMP swasta di Kecamatan Bogor Tengah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara penguatan *learning organization* dan OCB, dengan koefisien korelasi sebesar 0,522, yang berarti bahwa peningkatan dalam praktik pembelajaran organisasi berkontribusi pada peningkatan OCB di kalangan guru.

Selain itu, penelitian oleh Syamsuriadi dan rekan-rekannya (2023) meneliti pengaruh kerja tim (*teamwork*) dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai melalui OCB pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kerja tim memiliki efek positif pada OCB, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa pembelajaran dalam tim dapat mendorong perilaku kewargaan organisasi yang lebih baik, yang berdampak positif pada kinerja individu dan organisasi.

Dengan demikian, berdasarkan penelitian-penelitian terbaru, dapat disimpulkan bahwa pembelajaran tim berperan penting dalam meningkatkan OCB, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life/QWL*) juga memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa peningkatan QWL dapat mendorong perilaku karyawan yang melebihi tugas formal mereka, yang dikenal sebagai OCB. Sebuah studi oleh Syamsuriadi dan rekan-rekannya (2023) menemukan bahwa QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa puas dengan kualitas kehidupan kerja mereka, mereka cenderung menunjukkan perilaku OCB yang lebih tinggi. Selain itu, penelitian lain oleh Hari Muharam dan rekan-rekannya (2019) juga menunjukkan bahwa QWL memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Mereka menemukan bahwa peningkatan dalam QWL dapat meningkatkan komitmen organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan OCB. Dengan demikian, berdasarkan penelitian-penelitian terbaru, dapat disimpulkan bahwa peningkatan Kualitas Kehidupan Kerja berperan penting dalam mendorong Organizational Citizenship Behavior di kalangan karyawan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Kepemimpinan Karismatik dan *Team learning* pengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja (QWL) dan OCB. Penelitian oleh Junaidi (2020) dan Rahayu & Surya (2021) menemukan bahwa kepemimpinan karismatik, melalui motivasi, pemberdayaan, dan komunikasi yang efektif, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan memperkuat hubungan sosial di tempat kerja. Hal ini berkontribusi pada peningkatan QWL, yang secara tidak langsung mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB. Widjaja (2020) juga mengungkapkan bahwa QWL menjadi mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan karismatik dan OCB, karena keseimbangan kerja-kehidupan yang lebih baik memotivasi perilaku ekstra peran.

Di sisi lain, pembelajaran tim (*team learning*) berkontribusi secara signifikan terhadap QWL dengan mendorong kolaborasi, inovasi, dan rasa tanggung jawab bersama. Permana et al. (2019) dan Nugroho & Putri (2022) menunjukkan bahwa pembelajaran tim menciptakan

rasa keterlibatan yang tinggi, di mana anggota tim merasa dihargai dan diberdayakan, sehingga meningkatkan kualitas kehidupan kerja mereka. Penelitian oleh Widiastuti et al. (2019) dan Santoso & Dewi (2023) menegaskan bahwa QWL memediasi hubungan antara pembelajaran tim dan OCB. Dengan adanya pembelajaran tim yang efektif, karyawan lebih termotivasi untuk menunjukkan perilaku ekstra peran seperti membantu rekan kerja dan partisipasi proaktif dalam organisasi.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian tersebut menyoroti pentingnya QWL sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan karismatik, pembelajaran tim, dan OCB. Peningkatan QWL melalui pendekatan kepemimpinan yang karismatik dan pembelajaran tim yang kolaboratif mendorong karyawan untuk lebih terlibat dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi melalui perilaku kewargaan organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa OCB pada guru pondok pesantren di Sukabumi dipengaruhi secara signifikan oleh Kepemimpinan Karismatik, TL, dan Kualitas kehidupan kerja. Temuan utama penelitian ini adalah:

1. Pengaruh langsung KP dan TL terhadap OCB

Kepemimpinan karismatik memberikan kontribusi langsung yang paling besar terhadap peningkatan OCB, dengan koefisien sebesar 0.707, diikuti oleh pembelajaran tim dengan koefisien 0.635. Hal ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif dan kolaborasi tim yang efektif adalah pilar utama dalam memperkuat perilaku kewargaan organisasi.

2. Peran K3 sebagai mediator

Kualitas kehidupan kerja menunjukkan pengaruh langsung yang moderat terhadap OCB (koefisien 0.253), tetapi memainkan peran penting sebagai mediator. Uji Sobel membuktikan pengaruh tidak langsung KP terhadap OCB melalui K3 dengan t hitung sebesar 2.281, dan pengaruh tidak langsung TL terhadap OCB melalui K3 dengan t hitung sebesar 2.116. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan OCB dapat dicapai secara lebih efektif bila kualitas kehidupan kerja ditingkatkan.

3. Pentingnya pendekatan terintegrasi

Pendekatan holistik yang menggabungkan penguatan kepemimpinan karismatik, pembelajaran tim yang efektif, dan kualitas kehidupan kerja yang baik sangat diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan OCB.

DAFTAR PUSTAKA

- Armin Naway, Fory. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, 2017.
- . ORGANIZATIONAL CITOZENSHP BEHAVIOR DALAM KINERJA ORGANISASI. Yogyakarta: Zahir Publishing, 2018.
- Bogler, Ronit, and Anit Somech. "Organizational Citizenship Behavior (OCB) above and beyond: Teachers' OCB during COVID-19." *Teaching and Teacher Education* 130 (2023): 104183. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104183>.
- Colquitt, Jason A, Jeffery A Lepine, and Michael J Wessson. *Organizational Behavior: Improving Performance And Commitment In The Workplace*, Sixth Edition. PPI Pulp and Paper International. SIXTH EDIT. Vol. 53. United States of America: MAC GRAW HILL EDUCATION, 2019.
- Dwi, Gunarti, and Universitas Negeri Surabaya. "Cypriot Journal of Educational Professional Commitment : Its Effect on Kindergarten t Eachers ' Organizational Citizenship Behavior" 16, no. 4 (2021): 2037–48.
- Hidayah, Nur, and Hidajat Hendarsjah. "The Impact of Quality of Work Life (QWL) and Work Motivation on The Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Job Satisfaction as a Mediating Variables." *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)* 7, no. 3 (2021).

- <https://doi.org/10.29210/020211247>.
- Kurniawan, Wawan, Eka Suhardi, and Hari Muharam. "Peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Penguatan Kepemimpinan Karismatik Dan Kecerdasan Spiritual." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 10, no. 02 (2022): 77–081. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/jmp>.
- Nugraha, Andika Prasetya. "The Effect Of Transformational Leadership Style, Transactional Leadership And Charismatic Leadership On Organizational Citizenship Behavior (Ocb) with Working Culture as an Intervening Variable." *Conference Series* 3, no. 2 (2021): 100–112. <https://doi.org/10.34306/conferenceseries.v3i2.469>.
- Roncesvalles, Ma. Celia T., and Amelita A. Gaerlan. "The Role of Authentic Leadership and Teachers' Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior in Higher Education." *International Journal of Educational Leadership and Management* 9, no. 2 (2015): 92–121. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2021.7194>.
- Salsabillah Ramadhanti, Doddy Hendro Wibowo, Fakultas. "HUBUNGAN ANTARA KECERDASAN EMOSIONAL DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA GURU PPPK" 3, no. 4 (2023): 921–30.