

Peran Kepemimpinan Spiritual Kepala Madrasah dalam Membangun Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru di Madrasah Tsanamiyah

Imam Afifudin

MTs Al-Hikmah Bandar Batang

Email Korespondensi: imamafifudin21@gmail.com

Diterima: 28 Feb 2026

Direvisi: 23 Mar 2026

Diterbitkan: 29 Mar 2026

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis peran kepemimpinan spiritual kepala sekolah dalam membangun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru melalui pendekatan library research. Penelitian menggunakan metode penelitian kepustakaan dengan mengkaji berbagai buku, artikel jurnal ilmiah, dan dokumen akademik yang relevan mengenai kepemimpinan spiritual, perilaku organisasi, dan manajemen pendidikan Islam. Data dianalisis menggunakan teknik analisis isi (content analysis) untuk mengidentifikasi, membandingkan, dan mensintesis berbagai konsep yang berkembang dalam literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berperan dalam membangun OCB guru melalui penguatan motivasi intrinsik, komitmen organisasi, dan budaya organisasi kolaboratif. Kerangka konseptual yang dihasilkan menjelaskan bahwa internalisasi nilai-nilai amanah, integritas, keteladanan, kepedulian, dan tanggung jawab mendorong munculnya perilaku sukarela guru yang mendukung efektivitas organisasi. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam sekaligus menjadi acuan bagi kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Spiritual, Organizational Citizenship Behavior, Guru, Madrasah Tsanawiyah, Manajemen Pendidikan Islam.*

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan pendidikan pada era globalisasi dan transformasi digital menuntut lembaga pendidikan tidak hanya mampu meningkatkan kualitas akademik peserta didik, tetapi juga membangun budaya organisasi yang sehat, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan. Keberhasilan sebuah madrasah tidak lagi hanya ditentukan oleh kecukupan sarana prasarana, kurikulum, maupun kompetensi profesional guru, tetapi juga dipengaruhi oleh perilaku organisasi yang berkembang di antara seluruh warga sekolah. Salah satu bentuk perilaku organisasi yang mendapat perhatian besar dalam kajian manajemen pendidikan adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela individu yang melampaui tuntutan formal pekerjaan dan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi (Setyaningsih & Naziroh, 2020; Syamsuddin & Maunah, 2020). Dalam konteks sekolah, OCB guru mencakup lima dimensi utama: *altruism* (membantu rekan kerja), *conscientiousness* (kesungguhan), *sportsmanship* (toleransi), *courtesy* (menjaga hubungan baik), dan *civic*

virtue (tanggung jawab terhadap organisasi) (Setyaningsih & Naziroh, 2020; Ludin & Mukti, 2023; Fitriani & Wulandari, 2021).

Berbagai penelitian mengonfirmasi bahwa OCB guru berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan. OCB merupakan perilaku sukarela yang melampaui tugas formal dan mendorong efektivitas fungsi organisasi (Ludin & Mukti, 2023; Megasari et al., 2022). Guru dengan OCB tinggi bersedia berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan rekan sejawat, sehingga memperkuat modal intelektual sekolah (Khan et al., 2023). Perilaku ini mencakup membantu rekan kerja, bekerja di luar jam kerja, serta berpartisipasi aktif dalam pengembangan sekolah tanpa mengharapkan imbalan (Laihad & Suhardi, 2023).

Penelitian menunjukkan bahwa OCB guru berkaitan erat dengan peningkatan kinerja sekolah, pencapaian siswa, dan disiplin sekolah (Abello, 2024). OCB menciptakan lingkungan kolaboratif yang memperkuat hubungan antarguru dan budaya organisasi (Ravina, 2023; Gordani et al., 2022). Sekolah berkinerja tinggi menunjukkan praktik OCB yang lebih kuat dibandingkan sekolah berkinerja rendah (Sattar et al., 2023). Sebaliknya, rendahnya OCB ditandai dengan keengganan membantu rekan kerja, kurangnya toleransi, minimnya partisipasi dalam pengembangan sekolah, dan rendahnya inovasi (Laihad & Suhardi, 2023). Kondisi ini dapat menghambat pencapaian tujuan pendidikan dan menurunkan efektivitas pengelolaan sekolah (Hidayat & Patras, 2022).

Dalam organisasi pendidikan, terbentuknya OCB tidak terjadi secara spontan, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya sekolah, iklim organisasi, motivasi intrinsik, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Di antara berbagai faktor tersebut, kepemimpinan kepala sekolah memiliki posisi yang sangat strategis karena kepala sekolah merupakan aktor utama yang menentukan arah organisasi, membangun budaya kerja, serta memengaruhi perilaku seluruh warga sekolah.

Konsep kepemimpinan spiritual menjadi semakin relevan diterapkan pada madrasah karena lembaga ini tidak hanya berfungsi sebagai institusi pendidikan formal, tetapi juga sebagai lembaga yang mengembangkan nilai-nilai keislaman, pembentukan karakter, dan penguatan akhlak. Kepala madrasah diharapkan mampu menjadi teladan moral sekaligus pemimpin yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam setiap kebijakan dan praktik manajerial. Nilai-nilai seperti amanah, kejujuran, keadilan, tanggung jawab, musyawarah, kepedulian, dan keteladanan merupakan fondasi penting dalam membangun budaya organisasi yang positif. Ketika nilai-nilai tersebut diinternalisasikan secara konsisten, guru akan merasakan adanya makna dalam pekerjaannya sehingga terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi kemajuan madrasah, termasuk melalui perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Di sisi lain, berbagai perubahan kebijakan pendidikan, digitalisasi administrasi, implementasi Kurikulum Merdeka, serta meningkatnya tuntutan akuntabilitas publik memberikan tekanan yang semakin besar kepada guru. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan motivasi kerja apabila tidak diimbangi dengan kepemimpinan yang mampu memberikan dukungan psikologis dan spiritual. Dalam situasi seperti ini, kepemimpinan spiritual menawarkan pendekatan yang lebih komprehensif karena

tidak hanya memperhatikan aspek kinerja, tetapi juga kesejahteraan psikologis, hubungan sosial, dan kebutuhan spiritual anggota organisasi. Kepala madrasah yang menerapkan kepemimpinan spiritual akan lebih mampu membangun rasa memiliki, kepercayaan, dan komitmen organisasi yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku OCB.

Meskipun kajian mengenai kepemimpinan spiritual maupun *Organizational Citizenship Behavior* telah berkembang cukup pesat, sebagian besar penelitian masih dilakukan secara terpisah atau menggunakan pendekatan empiris pada berbagai jenis organisasi. Penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan konseptual antara kepemimpinan spiritual kepala madrasah dan pembentukan *Organizational Citizenship Behavior* guru melalui pendekatan kepustakaan masih relatif terbatas. Selain itu, sebagian besar penelitian lebih banyak menjelaskan hubungan statistik antarvariabel dibandingkan menyusun sintesis teoritis mengenai mekanisme bagaimana nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan mampu membentuk perilaku sukarela guru dalam organisasi pendidikan.

Keterbatasan tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengembangkan kajian konseptual yang mengintegrasikan teori kepemimpinan spiritual, teori *Organizational Citizenship Behavior*, serta karakteristik organisasi madrasah. Pengembangan kerangka konseptual menjadi penting karena dapat menjelaskan hubungan antarkonsep secara lebih komprehensif sekaligus memberikan landasan teoritis bagi penelitian empiris pada masa mendatang. Melalui sintesis berbagai teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat dirumuskan suatu model konseptual yang menjelaskan bagaimana dimensi kepemimpinan spiritual, seperti visi, harapan, kasih sayang altruistik, keteladanan, integritas, dan nilai-nilai religius, memengaruhi terbentuknya dimensi OCB guru.

Tujuan penelitian adalah mengembangkan sintesis konseptual mengenai peran kepemimpinan spiritual kepala sekolah dalam membangun *Organizational Citizenship Behavior* guru di Madrasah Tsanawiyah. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu manajemen pendidikan Islam, memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori kepemimpinan pendidikan berbasis nilai, serta menjadi referensi bagi kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi yang kolaboratif, berintegritas, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode library research (penelitian kepustakaan) dengan pendekatan kualitatif. Metode ini bertujuan untuk mengkaji, menganalisis, dan mensintesis berbagai literatur yang berkaitan dengan kepemimpinan spiritual kepala sekolah dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru di Madrasah Tsanawiyah. Fokus penelitian diarahkan pada pengembangan pemahaman konseptual mengenai peran kepemimpinan spiritual dalam membangun perilaku kewargaan organisasi guru berdasarkan hasil kajian dari berbagai sumber ilmiah.

Sumber data penelitian berupa data sekunder yang diperoleh dari buku, artikel jurnal nasional dan internasional, prosiding, serta dokumen kebijakan yang relevan dengan topik penelitian. Literatur dipilih berdasarkan kesesuaian dengan fokus kajian, memiliki kredibilitas akademik, dan memberikan kontribusi terhadap

pembahasan mengenai kepemimpinan spiritual, perilaku organisasi, serta manajemen pendidikan Islam.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dengan menelusuri berbagai referensi dari pangkalan data ilmiah, seperti Google Scholar, Scopus dan ScienceDirect. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan teknik analisis isi (content analysis), yaitu dengan mengidentifikasi konsep-konsep utama, mengelompokkan tema-tema yang relevan, membandingkan hasil penelitian terdahulu, kemudian menyusunnya menjadi suatu sintesis konseptual yang utuh.

Untuk meningkatkan keabsahan hasil penelitian, penulis membandingkan berbagai pendapat dan temuan dari beragam sumber ilmiah sehingga diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antara kepemimpinan spiritual kepala sekolah dan Organizational Citizenship Behavior guru. Hasil sintesis tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam merumuskan pembahasan dan menyusun kerangka konseptual yang menjelaskan peran kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya organisasi yang positif di Madrasah Tsanawiyah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kepemimpinan Spiritual dan Organizational Citizenship Behavior dalam Perspektif Manajemen Pendidikan Islam

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang berkembang dalam beberapa dekade terakhir adalah kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*). Konsep ini menempatkan nilai-nilai spiritual sebagai dasar dalam memengaruhi perilaku anggota organisasi. Kepemimpinan spiritual tidak dimaknai sebatas aktivitas keagamaan, melainkan sebagai kemampuan pemimpin membangun visi yang bermakna, memberikan keteladanan, menumbuhkan harapan, menciptakan hubungan yang dilandasi kasih sayang, kejujuran, integritas, dan tanggung jawab. Pemimpin yang memiliki spiritualitas tinggi mampu membangun hubungan yang lebih humanis dengan bawahannya sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis, saling menghargai, dan berorientasi pada tujuan bersama.

Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, kepemimpinan spiritual memiliki landasan yang kuat dalam ajaran Islam. Seorang kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab terhadap pencapaian target organisasi, tetapi juga memikul amanah untuk membina karakter, moral, dan etika seluruh warga sekolah. Nilai-nilai seperti amanah, adil, jujur (*sidq*), dapat dipercaya (*amanah*), cerdas (*faṭānah*), dan komunikatif (*tabligh*) menjadi prinsip dasar yang harus tercermin dalam perilaku seorang pemimpin. Keteladanan kepala madrasah dalam menerapkan nilai-nilai tersebut akan membentuk budaya organisasi yang positif dan mendorong guru untuk menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap lembaga.

Di sisi lain, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan salah satu indikator penting dalam efektivitas organisasi pendidikan. OCB didefinisikan sebagai perilaku individu yang bersifat bebas dan sukarela, tidak berkaitan langsung dengan sistem penghargaan formal, namun mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi (Untung et al., 2023; Rokhmat et al., 2022; Astuti et al., 2021). Perilaku ini mencakup tindakan seperti membantu rekan kerja, menjadi sukarelawan untuk tugas ekstra, serta memberikan saran bagi kemajuan organisasi (Untung et al.,

2023; Amir et al., 2023).

Literatur perilaku organisasi menjelaskan bahwa OCB terdiri atas lima dimensi utama. Pertama, *altruism*, yaitu kesediaan membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan tanpa mengharapkan imbalan. Kedua, *conscientiousness*, yaitu perilaku melaksanakan tugas melebihi standar yang ditetapkan organisasi, seperti disiplin, tanggung jawab, dan komitmen terhadap pekerjaan. Ketiga, *courtesy*, yaitu menjaga hubungan interpersonal yang harmonis melalui komunikasi yang baik dan sikap saling menghormati. Keempat, *sportsmanship*, yaitu kemampuan menerima berbagai kondisi organisasi secara positif tanpa memperbesar permasalahan. Kelima, *civic virtue*, yaitu partisipasi aktif dalam mendukung berbagai program dan pengembangan organisasi (Setyaningsih & Naziroh, 2020; Ludin & Mukti, 2023; Fitriani & Wulandari, 2021).

Dalam konteks Madrasah Tsanawiyah, kelima dimensi tersebut memiliki relevansi yang sangat tinggi. Guru yang memiliki OCB tidak hanya melaksanakan kewajiban mengajar, tetapi juga bersedia menjadi pembimbing kegiatan keagamaan, mendampingi peserta didik dalam berbagai kompetisi, membantu rekan guru menyelesaikan tugas administrasi, serta aktif memberikan masukan bagi pengembangan madrasah. Perilaku tersebut menciptakan budaya kerja yang kolaboratif sehingga meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Hasil sintesis berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual merupakan salah satu faktor yang secara konsisten berkontribusi terhadap terbentuknya OCB guru. Kepala madrasah yang mampu memberikan keteladanan, menghargai setiap guru, membangun komunikasi yang terbuka, dan mengembangkan budaya kerja yang berlandaskan nilai-nilai spiritual akan menciptakan lingkungan psikologis yang positif. Lingkungan tersebut meningkatkan rasa percaya, komitmen organisasi, kepuasan kerja, serta rasa memiliki terhadap madrasah.

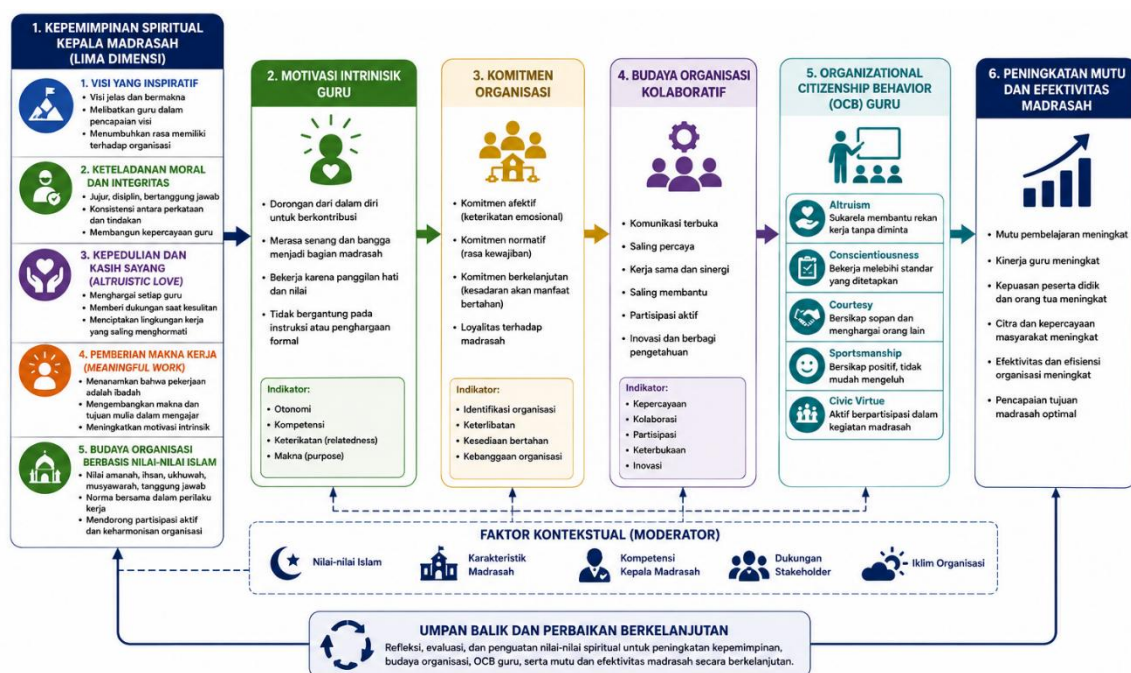
Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, hubungan antara kepemimpinan spiritual dan OCB tidak hanya dipengaruhi oleh aspek manajerial, tetapi juga oleh nilai-nilai religius yang berkembang dalam organisasi. Ketika kepala madrasah mampu menginternalisasikan nilai amanah, ihsan, keikhlasan, musyawarah, dan ukhuwah dalam setiap aktivitas organisasi, guru akan memandang pekerjaannya sebagai bagian dari ibadah dan pengabdian. Orientasi tersebut melahirkan motivasi intrinsik yang lebih kuat dibandingkan motivasi yang hanya didasarkan pada penghargaan material. Akibatnya, perilaku membantu sesama, bekerja secara sukarela, menjaga keharmonisan organisasi, serta berpartisipasi dalam pengembangan madrasah tumbuh sebagai bagian dari budaya kerja, bukan sekadar kewajiban administratif.

3. Peran Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah dalam Membangun Organizational Citizenship Behavior Guru di Madrasah Tsanawiyah

Hasil sintesis berbagai literatur menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan spiritual dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru tidak berlangsung secara langsung, melainkan melalui proses pembentukan nilai, budaya organisasi, dan komitmen individu terhadap lembaga. Sebagian besar penelitian sebelumnya menjelaskan hubungan kedua variabel tersebut secara empiris melalui

analisis statistik, namun belum banyak yang menguraikan mekanisme konseptual mengenai bagaimana kepemimpinan spiritual kepala madrasah mampu membentuk perilaku sukarela guru dalam organisasi pendidikan.

Berdasarkan hasil kajian kepustakaan, penelitian ini mengembangkan sebuah kerangka konseptual yang menjelaskan proses terbentuknya OCB guru melalui implementasi kepemimpinan spiritual dalam tata kelola Madrasah Tsanawiyah. Kerangka konseptual yang dikembangkan berangkat dari asumsi bahwa kepala madrasah merupakan aktor utama dalam membangun budaya organisasi. Melalui perilaku, kebijakan, dan keteladanan yang ditunjukkan, kepala madrasah memengaruhi cara berpikir, sikap, serta perilaku guru dalam menjalankan tugas profesionalnya. Dalam kepemimpinan spiritual, pengaruh tersebut tidak hanya dibangun melalui kewenangan formal, tetapi melalui internalisasi nilai-nilai spiritual yang menciptakan hubungan emosional dan moral antara pemimpin dan anggota organisasi. Ketika guru merasakan adanya keteladanan, keadilan, kepedulian, serta makna dalam pekerjaannya, akan tumbuh motivasi intrinsik untuk memberikan kontribusi terbaik bagi madrasah tanpa harus menunggu instruksi atau penghargaan formal. Berdasarkan hasil analisis literatur, terdapat lima dimensi utama kepemimpinan spiritual yang berperan dalam membentuk OCB guru.



Gambar 1. Model Konseptual Kepemimpinan Spritual Kepala Madrsah Dalam Membangun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Guru

- Dimensi pertama adalah visi yang inspiratif. Kepala madrasah yang mampu menyampaikan visi secara jelas dan melibatkan guru dalam pencapaiannya akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Guru tidak lagi bekerja semata-mata untuk menyelesaikan tugas administratif, tetapi merasa menjadi bagian penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan madrasah.
- Dimensi kedua adalah keteladanan moral dan integritas. Dalam perspektif pendidikan Islam, keteladanan merupakan salah satu bentuk kepemimpinan yang paling efektif. Kepala madrasah yang menunjukkan kejujuran, disiplin, tanggung

jawab, serta konsistensi antara perkataan dan tindakan akan memperoleh kepercayaan dari guru.

- c. Dimensi ketiga adalah kepedulian dan kasih sayang (*altruistic love*). Kepemimpinan spiritual menempatkan hubungan kemanusiaan sebagai bagian penting dalam proses kepemimpinan. Kepala madrasah yang menghargai setiap guru, memberikan dukungan ketika menghadapi kesulitan, serta menciptakan lingkungan kerja yang saling menghormati akan membangun iklim organisasi yang positif.
- d. Dimensi keempat adalah pemberian makna kerja (*meaningful work*). Guru di madrasah tidak hanya menjalankan profesi sebagai tenaga pendidik, tetapi juga mengemban amanah dalam membentuk karakter dan akhlak peserta didik. Kepala madrasah yang mampu menanamkan nilai bahwa pekerjaan merupakan bentuk ibadah dan pengabdian kepada masyarakat akan meningkatkan motivasi intrinsik guru.
- e. Dimensi kelima adalah budaya organisasi berbasis nilai-nilai Islam. Kepala madrasah memiliki peran penting dalam membangun budaya kerja yang dilandasi nilai amanah, ihsan, ukhuwah, musyawarah, dan tanggung jawab. Budaya tersebut menciptakan norma bersama yang mendorong guru untuk saling membantu, menjaga keharmonisan organisasi, serta berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan madrasah.

Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian ini mengusulkan bahwa kepemimpinan spiritual memengaruhi OCB guru melalui tiga mekanisme utama. Pertama, penguatan motivasi intrinsik, yaitu tumbuhnya kesadaran bahwa pekerjaan guru memiliki makna sosial dan spiritual. Kedua, peningkatan komitmen organisasi, yaitu munculnya rasa memiliki, loyalitas, dan tanggung jawab terhadap kemajuan madrasah. Ketiga, pembentukan budaya organisasi yang kolaboratif, yaitu terciptanya lingkungan kerja yang saling percaya, saling menghargai, dan mendukung kerja sama antarguru. Ketiga mekanisme tersebut menjadi jembatan yang menghubungkan kepemimpinan spiritual dengan munculnya perilaku OCB. Model konseptual tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak hanya berpengaruh terhadap perilaku individu guru, tetapi juga membentuk sistem sosial organisasi yang mendukung peningkatan mutu pendidikan. Keberhasilan kepala madrasah dalam menginternalisasikan nilai-nilai spiritual akan menciptakan budaya kerja yang berlandaskan kepercayaan, kepedulian, tanggung jawab, dan kolaborasi.

3. Implikasi Kepemimpinan Spiritual terhadap Penguatan Budaya Organisasi dan Peningkatan Mutu Madrasah

Salah satu implikasi utama kepemimpinan spiritual adalah terbentuknya budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Kepala madrasah yang mengedepankan keteladanan, amanah, kejujuran, keadilan, musyawarah, dan kepedulian akan membangun norma organisasi yang positif. Nilai-nilai tersebut menjadi pedoman bersama dalam menjalankan tugas sehingga tercipta hubungan kerja yang saling menghargai, saling membantu, dan bertanggung jawab. Budaya organisasi yang demikian mendorong guru untuk bekerja tidak hanya berdasarkan kewajiban formal, tetapi juga karena adanya kesadaran moral dan tanggung jawab terhadap kemajuan madrasah.

Budaya organisasi yang kuat akan memperkuat munculnya perilaku

Organizational Citizenship Behavior. Guru terdorong untuk membantu rekan kerja, berbagi pengalaman pembelajaran, berpartisipasi dalam kegiatan madrasah, serta memberikan kontribusi terhadap penyelesaian berbagai permasalahan organisasi. Perilaku tersebut menciptakan iklim kerja yang kondusif, meningkatkan kolaborasi antarguru, serta memperkuat solidaritas dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, OCB tidak lagi menjadi perilaku individual, tetapi berkembang menjadi budaya kerja yang melekat pada organisasi.

Implikasi berikutnya adalah meningkatnya komitmen organisasi guru. Kepemimpinan spiritual mampu menumbuhkan rasa memiliki (sense of belonging) karena guru merasa dihargai, dipercaya, dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Kondisi tersebut memperkuat loyalitas terhadap madrasah serta meningkatkan kesediaan guru untuk memberikan kontribusi di luar tugas pokoknya. Guru yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung lebih terbuka terhadap perubahan, lebih siap mendukung program pengembangan madrasah, dan lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Selain memperkuat komitmen organisasi, kepemimpinan spiritual juga berimplikasi pada meningkatnya motivasi intrinsik guru. Melalui penanaman nilai bahwa profesi guru merupakan amanah dan bentuk ibadah, kepala madrasah mampu membangun kesadaran bahwa setiap aktivitas pendidikan memiliki nilai kemanfaatan bagi peserta didik, masyarakat, dan agama. Motivasi yang berasal dari kesadaran internal tersebut lebih bertahan dibandingkan motivasi yang hanya didasarkan pada penghargaan material. Akibatnya, guru lebih antusias dalam mengembangkan inovasi pembelajaran, meningkatkan kompetensi profesional, dan mendukung berbagai program madrasah.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, kepemimpinan spiritual juga mendukung terwujudnya tata kelola madrasah yang efektif. Nilai-nilai transparansi, tanggung jawab, kejujuran, dan musyawarah menjadi dasar dalam setiap proses pengambilan keputusan. Kepala madrasah tidak hanya berfungsi sebagai pengambil kebijakan, tetapi juga sebagai fasilitator yang membangun komunikasi terbuka dan partisipasi seluruh warga sekolah. Pola kepemimpinan tersebut menciptakan kepercayaan (trust) yang menjadi modal sosial penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Implikasi praktis dari kerangka konseptual ini adalah perlunya kepala madrasah mengembangkan kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target administrasi, tetapi juga pada pembinaan karakter dan nilai-nilai spiritual warga sekolah. Penguatan budaya keteladanan, komunikasi yang terbuka, penghargaan terhadap kontribusi guru, pembiasaan musyawarah, serta pengembangan lingkungan kerja yang saling mendukung merupakan langkah strategis untuk membangun OCB secara berkelanjutan. Di samping itu, program pengembangan profesional kepala madrasah juga perlu memasukkan kompetensi kepemimpinan spiritual sebagai bagian dari peningkatan kapasitas kepemimpinan pendidikan Islam.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual kepala sekolah memiliki peran strategis dalam membangun Organizational Citizenship Behavior

(OCB) guru di Madrasah Tsanawiyah. Berdasarkan hasil sintesis berbagai literatur, kepemimpinan spiritual tidak hanya berfungsi sebagai pendekatan dalam mengarahkan dan mengelola organisasi, tetapi juga sebagai sarana menginternalisasikan nilai-nilai spiritual, seperti amanah, integritas, keteladanan, kepedulian, dan tanggung jawab, yang mampu membentuk perilaku positif guru di lingkungan madrasah. Penelitian ini menghasilkan kerangka konseptual yang menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memengaruhi OCB guru melalui penguatan motivasi intrinsik, komitmen organisasi, dan budaya organisasi kolaboratif. Proses tersebut mendorong tumbuhnya perilaku sukarela guru, seperti saling membantu, meningkatkan tanggung jawab, menjaga hubungan kerja yang harmonis, berpartisipasi aktif dalam pengembangan madrasah, serta memberikan kontribusi melebihi tuntutan tugas formal. Perilaku tersebut pada akhirnya mendukung terciptanya tata kelola madrasah yang lebih efektif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen pendidikan Islam melalui pengembangan kerangka konseptual yang mengintegrasikan kepemimpinan spiritual dan Organizational Citizenship Behavior. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi acuan bagi kepala madrasah dalam mengembangkan kepemimpinan yang berbasis nilai-nilai spiritual untuk membangun budaya organisasi yang positif dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Penelitian selanjutnya disarankan menguji kerangka konseptual ini secara empiris pada berbagai jenjang pendidikan Islam guna memperkuat validitas dan pengembangan model yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abello, N. R. (2024). Empowering Leadership of School Heads And Organizational Citizenship Behavior Of Public Secondary Teachers of Igacos Division. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(6), 1095–1101. <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0624.1436>
- Amir, L. A., Daud, A., & Hendrian, H. (2023). Dampak Mediasi Organisational Citizenship Behaviour Terhadap Employee Performance dengan Antecedent Career Journey, Self-Efficacy dan Quality of Work Life Pada Instansi Direktorat Jenderal Pajak. *Scientific Journal of Reflection Economic Accounting Management and Business*, 6(4), 943–954. <https://doi.org/10.37481/sjr.v6i4.755>
- Astuti, Y. E. Y., Hidayat, R., & Wulandari, F. (2021). Peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Penguatan Learning Organization (LO) dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 74–80. <https://doi.org/10.33751/jmp.v9i2.4233>
- Fitriani, L. K., & Wulandari, L. (2021). Organizational Citizenship Behavior in the Construction of Islamic Boarding School: A Structural Model. *Jurnal Minds Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 8(1), 141. <https://doi.org/10.24252/minds.v8i1.21034>
- Gordani, Y., Saadattalab, A., & Khajavi, Y. (2022). Exploring EFL Teachers' Organizational Citizenship Behavior and Ethical Climate: The Mediating Role of Organizational Justice. *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*, 25(4),

21–39. <https://doi.org/10.5782/2223-2621.2022.25.4.21>

- Khan, M. Z., Niqab, M., & Ali, N. (2023). Analyzing the Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior on the Relationship between HRM Practices and Intellectual Capital in Educational Settings in Pakistan. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.1101.0327>
- Laihad, G. H., & Suhardi, E. (2023). Analysis Of Factors Influencing Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Case Study of Kindergarten Teachers In Bekasi City. *Research and Development Journal of Education*, 9(1), 421. <https://doi.org/10.30998/rdje.v9i1.17042>
- Ludin, I., & Mukti, S. (2023). The Influence of Servant Leadership and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Employee of Minhajul Haq Islamic Boarding School Purwakarta. *Muttaqien Indonesian Journal of Multidiciplinary Islamic Studies*, 4(2), 83–98. <https://doi.org/10.52593/mtq.04.2.01>
- Megasari, I., Wahyu, W., & Saleh, M. (2022). The Effect of Principal Academic Supervision and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Teacher Work Motivation. *International Journal of Social Science and Human Research*, 05(12). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-83>
- Ravina, R. (2023). Unveiling the Impact and Dynamics of Organizational Citizenship Behavior in Educational Environments: A Comprehensive Narrative Review. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(6). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i06.10502>
- 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>
- Sattar, Z. A., Sajjad, S., & Sattar, M. Z. (2023). Organizational Citizenship Behavior of Secondary School Teachers A Case of District Quetta, Balochistan. *Academy of Education and Social Sciences Review*, 3(3), 222–234. <https://doi.org/10.48112/aessr.v3i3.496>
- Setyaningsih, S., & Naziroh. (2020). The Enhancement of Organization Citizenship Behavior of A Teacher by Strengthening Transformational Leadership and Self-Effication. *JHSS (Journal of Humanities and Social Studies)*, 4(2), 170–175. <https://doi.org/10.33751/jhss.v4i2.2582>
- Syamsuddin, S., & Maunah, B. (2020). Parsing the Significance of the Transformational Leadership Implementation to Islamic Educational Institutions. *Managere Indonesian Journal of Educational Management*, 2(3), 256–268. <https://doi.org/10.52627/ijeam.v2i3.56>
- Untung, W. O., Zulqarnain, & Sukarno, S. (2023). Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Guru. *Journal of Educational Research*, 1(2), 357–384. <https://doi.org/10.56436/jer.v1i2.135>