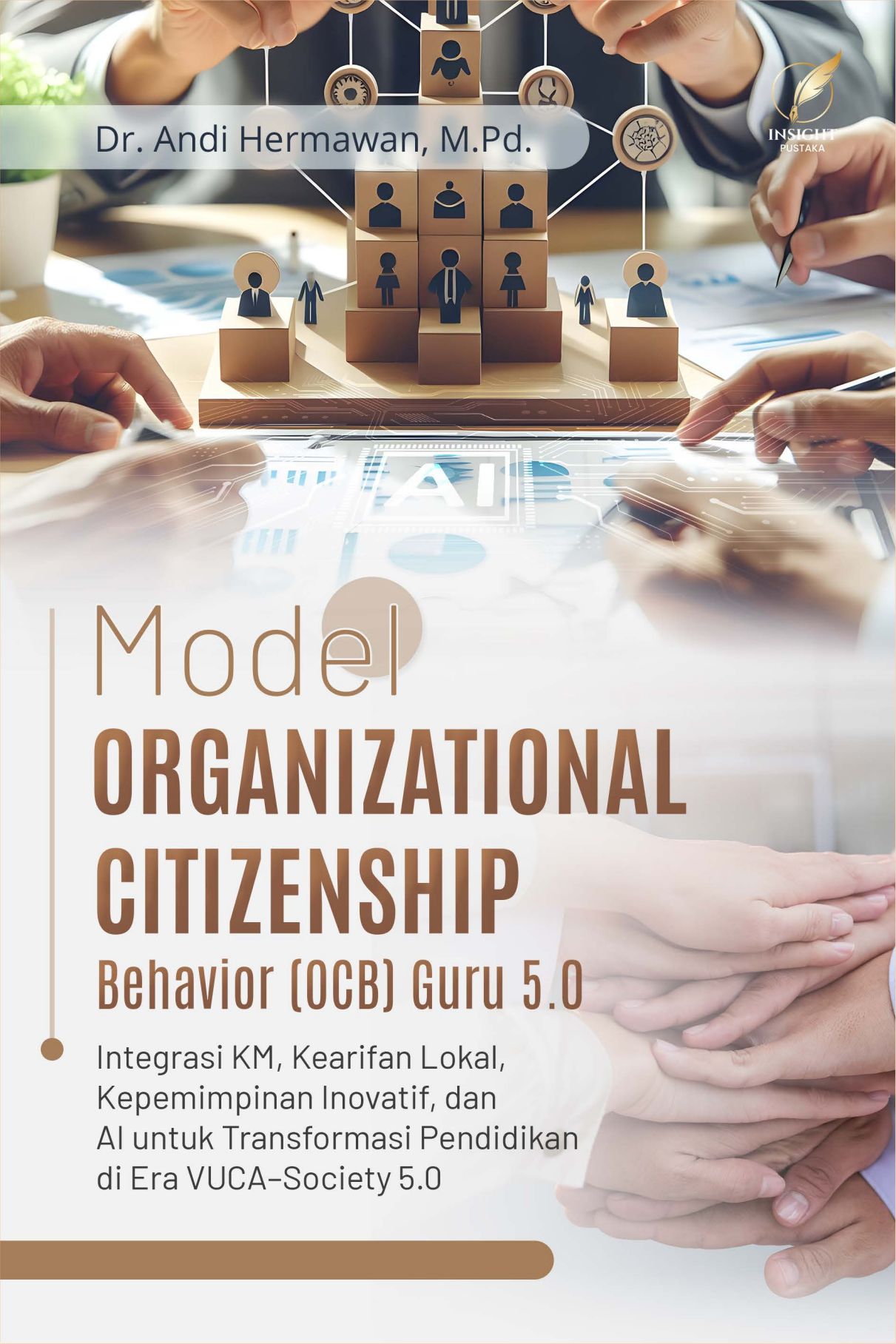


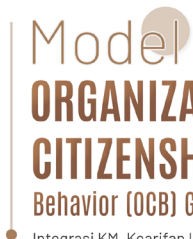


Dr. Andi Hermawan, M.Pd.



Model **ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP** Behavior (OCB) Guru 5.0

Integrasi KM, Kearifan Lokal,
Kepemimpinan Inovatif, dan
AI untuk Transformasi Pendidikan
di Era VUCA-Society 5.0



Model **ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP** Behavior (OCB) Guru 5.0

- Integrasi KM, Kearifan Lokal,
Kepemimpinan Inovatif, dan
AI untuk Transformasi Pendidikan
di Era VUCA-Society 5.0

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014
Tentang Hak Cipta**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Dr. Andi Hermawan, M.Pd.

Model **ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP** Behavior (OCB) Guru 5.0

Integrasi KM, Kearifan Lokal,
Kepemimpinan Inovatif, dan
AI untuk Transformasi Pendidikan
di Era VUCA-Society 5.0



**MODEL ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR (OCB) GURU 5.0**
**Integrasi KM, Kearifan Lokal, Kepemimpinan Inovatif, dan
AI untuk Transformasi Pendidikan di Era VUCA–Society 5.0**

Ditulis oleh:

Dr. Andi Hermawan, M.Pd.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

PT Insight Pustaka Nusa Utama

Jl. Pare, Tejoagung, Metro Timur, Kota Metro

Telp: 085150867290 | 087847074694

Email: insightpustaka@gmail.com

Web: www.insightpustaka.com

Anggota IKAPI No. 019/LPU/2025



Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan I, September 2025

Perancang sampul: Rian Saputra

Penata letak: Rian Saputra

ISBN: 978-634-7435-46-0

xviii + 388 hlm. ; 15,5x23 cm.

©September 2025



KATA PENGANTAR

Di tengah derasny arus perubahan global, dunia pendidikan berada pada persimpangan krusial. Perkembangan teknologi digital, turbulensi sosial-ekonomi, hingga ketidakpastian yang ditandai oleh era **VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)** menuntut hadirnya sosok guru yang bukan sekadar pengajar, melainkan **agen transformasi**. Dalam kerangka **Society 5.0**, guru dituntut mampu memadukan kecerdasan intelektual dengan kearifan emosional, sosial, dan spiritual, sehingga pendidikan tetap berakar pada nilai budaya namun terbuka terhadap inovasi global.

Buku “*Model Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru 5.0: Integrasi Knowledge Management, Kearifan Lokal, Kepemimpinan Inovatif, dan AI untuk Transformasi Pendidikan di Era VUCA–Society 5.0*” lahir sebagai ikhtiar menjawab kebutuhan tersebut. OCB, yang semula berkembang dalam literatur manajemen organisasi, diposisikan di sini sebagai **ruh kebajikan profesional guru**: bekerja melampaui kewajiban formal, mengedepankan kerjasama, keikhlasan, dan dedikasi, demi terwujudnya sekolah unggul.

Integrasi **Knowledge Management (KM)** memberi guru kemampuan mengelola, membagi, dan menciptakan pengetahuan baru; **kearifan lokal** menjadi pondasi moral dan etis; **kepemimpinan inovatif** mendorong

lahirnya empowerment, trust, dan motivasi berprestasi; sementara **Artificial Intelligence (AI)** berperan sebagai katalis akselerasi pembelajaran adaptif, administrasi cerdas, dan monitoring kinerja guru. Keseluruhan unsur ini dirangkai menjadi sebuah **konstelasi OCB Guru 5.0**, yang tidak hanya memadukan teori klasik dan riset mutakhir, tetapi juga menawarkan strategi implementasi nyata di sekolah Indonesia.

Lebih jauh, buku ini berupaya menghubungkan tataran **mikro** (guru dan kelas), **meso** (sekolah dan dinas pendidikan), hingga **makro** (kebijakan nasional). Dengan demikian, karya ini diharapkan mampu menjadi:

1. Referensi akademis bagi mahasiswa, peneliti, dan dosen di bidang manajemen pendidikan, kepemimpinan, maupun psikologi organisasi.
2. Panduan praktis bagi guru dan kepala sekolah dalam membangun budaya mutu berbasis OCB.
3. Inspirasi kebijakan bagi pemangku kepentingan pendidikan dalam merumuskan strategi keberlanjutan menuju SDGs 4: Quality Education.

Akhirnya, sebagaimana pesan Paulo Freire bahwa “*pendidikan bukanlah praktik netral, melainkan tindakan pembebasan*,” semoga buku ini dapat menjadi kontribusi nyata bagi lahirnya generasi guru yang kreatif, inovatif, dan ber-OCB, sehingga sekolah-sekolah Indonesia mampu berdiri tegak di tengah gelombang perubahan global.

Semoga kehadiran buku ini memperkaya khazanah literatur pendidikan, sekaligus menjadi cahaya kecil bagi para pendidik yang terus berjuang dengan hati, akal, dan karya.

Cibinong, 18 September 2025

Dr. Andi Hermawan, M.Pd

Penulis



PROLOG

Pentingnya OCB bagi Guru & Sekolah

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan salah satu konsep kunci dalam psikologi organisasi yang kemudian menemukan relevansi mendalam di dunia pendidikan. OCB menggambarkan perilaku sukarela yang melampaui tugas formal seorang guru: rela membantu kolega, menjaga ketertiban kelas dan lingkungan sekolah, menegakkan disiplin dengan hati, serta memberi kontribusi pada iklim positif sekolah tanpa harus selalu menunggu instruksi dari atasan. Dalam konteks sekolah, OCB menjadi “oksigen sosial” yang memungkinkan organisasi pendidikan berfungsi dengan lebih harmonis, inovatif, dan efektif.

Di era ketika mutu pendidikan tidak lagi hanya ditentukan oleh kurikulum atau fasilitas, tetapi oleh **kualitas interaksi manusia** di dalamnya, OCB guru hadir sebagai faktor pembeda. Sekolah yang dipenuhi guru dengan perilaku OCB tinggi akan memancarkan atmosfer kebersamaan, kolaborasi, dan rasa memiliki. Guru ber-OCB tidak sekadar bekerja untuk dirinya sendiri, tetapi menempatkan kepentingan sekolah, murid, dan bangsa sebagai prioritas.

*“Education is not the filling of a pail, but the lighting of a fire.” –
William Butler Yeats*

Tantangan Pendidikan Indonesia di Era VUCA–Society 5.0

Indonesia tengah berada dalam persimpangan sejarah pendidikan. Era **VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)** menuntut guru dan sekolah menghadapi dinamika cepat, ketidakpastian kebijakan, kompleksitas kurikulum, hingga ambiguitas informasi di ruang digital. Di sisi lain, **Society 5.0** menegaskan bahwa pendidikan harus melampaui era Industri 4.0: bukan hanya menguasai teknologi, tetapi juga memastikan bahwa teknologi melayani kemanusiaan.

Bagi guru, kondisi ini menghadirkan tekanan yang berlapis: harus mampu mendampingi murid dengan literasi digital, numerasi, sains, dan karakter; harus adaptif terhadap kebijakan pendidikan nasional yang terus berubah; sekaligus tetap menjaga nilai budaya dan identitas lokal. Tidak semua guru siap dengan transisi ini. Di sinilah OCB memainkan peran penting, karena guru dengan perilaku proaktif, peduli, dan ikhlas akan lebih mampu menghadapi guncangan era VUCA sekaligus mengarahkan murid agar tidak kehilangan arah dalam derasnya arus Society 5.0.

“Manusia hanya bisa disebut manusia apabila ia mampu menghadirkan kemanusiaan bagi yang lain.” – Gus Dur

Integrasi OCB, KM, Kearifan Lokal, Kepemimpinan Inovatif, dan AI sebagai Jawaban

Untuk menjawab tantangan tersebut, dibutuhkan pendekatan integratif yang tidak parsial. Buku ini menghadirkan sintesis lima pilar utama:

1. OCB sebagai dasar perilaku ekstra yang membangun budaya kerja kolektif di sekolah.
2. Knowledge Management (KM) sebagai sistem pengelolaan pengetahuan, agar praktik baik antar guru tidak hilang, tetapi terdokumentasi, dibagikan, dan dikembangkan.
3. Kearifan lokal sebagai akar moral dan etika, memastikan pendidikan Indonesia tidak tercerabut dari nilai-nilai gotong royong, toleransi, disiplin, dan kejujuran.

4. Kepemimpinan inovatif yang menumbuhkan empowerment, trust, serta motivasi berprestasi guru. Kepala sekolah tidak lagi sekadar administrator, tetapi agen perubahan yang membangun iklim inovasi.
5. Artificial Intelligence (AI) sebagai akselerator transformasi pendidikan, mulai dari pembelajaran adaptif, asesmen digital, hingga manajemen berbasis big data.

Integrasi kelima pilar ini tidak hanya menghasilkan kerangka konseptual baru, melainkan juga model praktis yang disebut **OCB Guru 5.0**. Model ini memadukan aspek humanistik, budaya lokal, dan inovasi teknologi secara seimbang.

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.” – QS. Ar-Ra’d: 11

Tujuan, Kontribusi, dan Peta Jalan Buku

Buku ini ditulis dengan visi besar: menghadirkan paradigma baru bagi pengembangan guru Indonesia di era VUCA–Society 5.0. Adapun kontribusi utama buku ini meliputi:

1. Akademis – memberikan sintesis teoretis antara OCB, KM, kearifan lokal, kepemimpinan inovatif, dan AI dalam literatur manajemen pendidikan.
2. Praktis – menawarkan strategi implementasi nyata di sekolah, dengan contoh instrumen penelitian, template rencana aksi, hingga model Gantt chart transformasi.
3. Kebijakan – menyumbang gagasan bagi dinas pendidikan dan pemerintah dalam merancang program peningkatan mutu guru yang lebih sistematis dan berbasis bukti.

Peta jalan buku ini dibangun secara bertahap:

- Bagian awal menelusuri fondasi konseptual OCB dan transformasi Guru 5.0.
- Bagian tengah mengintegrasikan KM, kearifan lokal, kepemimpinan inovatif, dan AI.

- Bagian akhir menyajikan model konseptual OCB Guru 5.0, instrumen penelitian, implementasi sekolah, serta roadmap nasional pendidikan 2025–2035.

Dengan struktur ini, buku diharapkan menjadi rujukan akademis, panduan praktis, sekaligus inspirasi kebijakan yang membangun sekolah unggul berbasis OCB Guru 5.0.

“Pendidikan adalah senjata paling ampuh untuk mengubah dunia.”
– Nelson Mandela



DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Prolog	vii

BAGIAN I

FONDASI OCB GURU 5.0	1
----------------------------	---

BAB 1

EVOLUSI DAN KONSEP OCB DALAM PENDIDIKAN	3
A. Sejarah konsep OCB	4
B. Dimensi OCB klasik dan relevansinya bagi guru	8
C. OCB dalam konteks sekolah dan pembelajaran	13
D. Isu dan tantangan OCB guru di era VUCA	17
E. OCB Guru 5.0: Sintesis teori dan arah baru	21

BAB 2

GURU 5.0 DALAM TRANSFORMASI PENDIDIKAN	27
A. Perbedaan Guru 4.0 vs Guru 5.0.....	28
B. Kompetensi guru masa depan	31
C. Peran OCB dalam membangun profesionalisme guru.....	33
D. Implikasi kebijakan nasional	39
E. Guru sebagai agen perubahan sekolah	42

BAGIAN II

KNOWLEDGE MANAGEMENT (KM) DI SEKOLAH	49
--	----

BAB 3

TEORI DAN PRAKTIK KM UNTUK GURU	51
A. Definisi dan model KM	52
B. Siklus KM dalam organisasi sekolah.....	57
C. Strategi berbagi pengetahuan antar guru	61
D. Teknologi pendukung KM	65
E. Studi teori & riset empiris KM dalam pendidikan dasar-menengah.....	69

BAB 4

KM DAN PENGUATAN OCB GURU	75
A. Hubungan KM dan OCB dalam sekolah.....	76
B. Indikator keberhasilan KM guru	80
C. KM berbasis komunitas belajar guru	84
D. Model KM sekolah unggul	88
E. Instrumen pengukuran KM guru.....	92

BAGIAN III

KEARIFAN LOKAL SEBAGAI PILAR OCB GURU 5.0.....	101
--	-----

BAB 5

FILOSOFI KEARIFAN LOKAL DALAM PENDIDIKAN.....	103
A. Definisi dan kerangka teoretis kearifan local.....	104
B. Nilai budaya Indonesia (gotong royong, toleransi, disiplin, kejujuran).....	108
C. Kearifan lokal sebagai fondasi etika OCB guru	112
D. Integrasi kearifan lokal dalam kurikulum sekolah.....	116
E. Teori pendidikan berbasis budaya & riset empiris.....	120

BAB 6

IMPLEMENTASI KEARIFAN LOKAL DALAM SEKOLAH	127
A. Contoh praktik sekolah berbasis nilai local	128
B. OCB guru dalam kegiatan budaya sekolah	133
C. Sinergi sekolah-orang tua-masyarakat	138
D. Indikator capaian OCB berbasis kearifan local	141
E. Studi kasus sekolah unggul berlandaskan kearifan local.....	144

BAGIAN IV

KEPEMIMPINAN INOVATIF DI SEKOLAH	149
--	-----

BAB 7

TEORI KEPEMIMPINAN INOVATIF.....	151
A. Definisi dan model kepemimpinan inovatif	152
B. Perbedaan kepemimpinan inovatif vs tradisional	156
C. Peran kepala sekolah dalam membangun OCB guru.....	161

D. Kepemimpinan inovatif berbasis teori motivasi & trust	165
E. Studi empiris kepemimpinan inovatif di sekolah.....	169

BAB 8

STRATEGI KEPEMIMPINAN INOVATIF UNTUK

PENGUATAN OCB.....	175
A. Empowerment guru melalui kepemimpinan inovatif	176
B. Komunikasi efektif, trust, dan motivasi berprestasi guru	180
C. Kepemimpinan digital di era AI.....	184
D. Program inovatif sekolah berbasis OCB.....	189
E. Indikator keberhasilan kepemimpinan inovatif	194

BAGIAN V

KECERDASAN BUATAN (AI) UNTUK SEKOLAH

DAN GURU	201
----------------	-----

BAB 9

TEORI DAN APLIKASI AI DALAM PENDIDIKAN.....

A. Konsep dan sejarah AI di dunia pendidikan.....	204
B. AI untuk pembelajaran adaptif dan asesmen.....	208
C. AI dalam manajemen sekolah	211
D. AI dan pengembangan profesional guru	216
E. Etika penggunaan AI dalam sekolah.....	220

BAB 10

INTEGRASI AI DENGAN OCB DAN KM GURU.....

A. AI sebagai katalis OCB guru	228
B. AI mendukung KM sekolah (knowledge capture & sharing)....	233

C. Kepemimpinan inovatif berbasis data dan AI 237

D. AI untuk monitoring kinerja dan kreativitas guru..... 241

E. Studi kasus implementasi AI di sekolah Indonesia 245

BAGIAN VI

MODEL KONSTELASI OCB GURU 5.0 251

BAB 11

MODEL KONSEPTUAL OCB GURU 5.0 253

A. Konstelasi variabel (KM, kearifan lokal, kepemimpinan inovatif, AI) 254

B. Variabel intervening (motivasi, trust, kreativitas)..... 257

C. Path diagram & β hipotetik 261

D. Dukungan teori manajemen pendidikan 265

E. Validasi literatur empiris..... 270

BAB 12

INSTRUMEN PENELITIAN DAN PENGUKURAN OCB GURU 277

A. Penyusunan kuesioner OCB 278

B. Validitas konstruk (CFA, EFA, Rasch, SEM-PLS) 283

C. Contoh instrumen skala Likert, Guttman, Semantic Differential..... 288

D. Instrumen self-assessment guru 291

E. Peta capaian OCB guru di sekolah 293

BAB 13

IMPLEMENTASI MODEL OCB GURU 5.0 DI SEKOLAH.....	299
A. Strategi praktis implementasi di SMK dan sekolah umum.....	300
B. Program peningkatan OCB guru	305
C. Tabel implementasi (program → kegiatan → indikator capaian).....	309
D. Gantt chart implementasi 3–5 tahun	311
E. Studi kasus sekolah sukses.....	313

BAGIAN VII

ROADMAP TRANSFORMASI PENDIDIKAN BERBASIS OCB GURU 5.0	317
--	-----

BAB 14

ROADMAP SEKOLAH UNGGUL 2025–2035.....	319
A. Transformasi SMK berbasis OCB guru	320
B. Integrasi dengan kurikulum Merdeka & Rapor Pendidikan.....	324
C. SPMI & budaya mutu berbasis OCB.....	328
D. Roadmap implementasi nasional.....	331
E. Kontribusi pada SDGs 4: Quality Education	335

BAB 15

STRATEGI IMPLEMENTASI NASIONAL & LOKAL.....	341
A. Strategi sekolah (level mikro).....	342
B. Strategi dinas pendidikan (level meso).....	346
C. Strategi nasional (level makro)	350
D. Template SOP implementasi OCB Guru 5.0.....	355
E. Indikator keberhasilan & evaluasi berkelanjutan	358

Epilog 365

Glosarium..... 367

Daftar Pustaka..... 373

Biografi Penulis..... 387



BAGIAN I

FONDASI OCB GURU 5.0





BAB 1

EVOLUSI DAN KONSEP OCB DALAM PENDIDIKAN

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah konsep yang lahir dari dunia manajemen organisasi, namun telah menemukan ruang aplikatif yang semakin luas dalam pendidikan. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Dennis Organ pada dekade 1980-an, sebagai perilaku sukarela yang melampaui tugas formal, namun berkontribusi signifikan bagi efektivitas organisasi. Melalui penelitian lanjutan oleh Podsakoff dan kolega, OCB berkembang menjadi kerangka perilaku yang sistematis dengan dimensi-dimensi yang relevan untuk mengukur komitmen, kepedulian, serta loyalitas anggota organisasi.

Di dalam dunia sekolah, OCB bukan lagi sekadar terminologi manajerial, melainkan *ruh kolektif* yang memengaruhi mutu pendidikan. Guru yang ber-OCB akan dengan tulus membantu rekan sejawat, menampilkan keteladanan dalam sikap, serta berpartisipasi dalam berbagai kegiatan sekolah meski tidak tercantum dalam deskripsi tugas formal. Perilaku semacam ini menjadi katalis bagi terciptanya iklim belajar yang sehat, budaya kolaboratif, dan peningkatan capaian siswa.

Bab ini berfungsi sebagai fondasi untuk memahami OCB Guru 5.0. Pertama, akan ditelusuri sejarah dan akar pemikiran OCB dari perspektif para pionirnya (Organ, Podsakoff, dan para pengembang teori berikutnya). Kedua, dijelaskan dimensi-dimensi klasik OCB dan relevansinya bagi guru Indonesia, baik dalam konteks kelas maupun organisasi sekolah. Ketiga, pembahasan diarahkan pada tantangan aktual: bagaimana OCB guru diuji di era VUCA, ketika perubahan cepat, kompleksitas masalah, dan ketidakpastian menjadi keseharian pendidikan.

Akhirnya, bab ini ditutup dengan pengenalan konsep OCB Guru 5.0, yaitu sintesis baru yang memadukan kekuatan teori klasik dengan tuntutan transformasi pendidikan modern. Model ini menegaskan bahwa OCB bukan sekadar perilaku tambahan, tetapi strategi keberlanjutan yang menempatkan guru sebagai pusat perubahan sekolah dan sekaligus agen pembaruan peradaban.

A. Sejarah konsep OCB

Organizational Citizenship Behavior (OCB) muncul dari kajian manajemen organisasi pada akhir 1970-an dan awal 1980-an ketika para peneliti mulai memperhatikan perilaku karyawan yang tidak tercakup dalam deskripsi formal pekerjaan, namun sangat penting bagi efektivitas organisasi. Dennis W. Organ, sering disebut sebagai “bapak OCB”, merumuskan gagasan ini dalam kaitannya dengan penelitian Bateman & Organ (1983) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkorelasi dengan perilaku ekstra peran. Konsep ini kemudian dikenal sebagai *extra-role behavior*, dan menjadi pintu masuk lahirnya istilah OCB.

Pada tahun 1988, Organ mempertegas gagasan ini melalui karyanya *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Ia mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung mendapat imbalan formal, namun secara kolektif meningkatkan efektivitas organisasi. Definisi ini menyoroti tiga karakteristik utama: sifat sukarela, tidak terikat pada sistem penghargaan formal, dan kontribusinya yang nyata terhadap kelangsungan organisasi. Pandangan ini segera mendapat perhatian luas karena mampu menjelaskan mengapa beberapa organisasi lebih produktif meskipun memiliki sumber daya yang sama.

Perkembangan berikutnya datang dari Podsakoff, MacKenzie, Moorman, dan Fetter (1990) yang menyusun dimensi-dimensi OCB secara sistematis. Mereka mengidentifikasi lima dimensi klasik, yaitu altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue. Model inilah yang menjadi kerangka baku penelitian OCB di berbagai sektor, termasuk pendidikan. Dimensi-dimensi ini menggarisbawahi bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan pada aturan formal, tetapi juga oleh sikap peduli, proaktif, dan kolaboratif dari anggotanya.

Kajian OCB kemudian meluas ke berbagai konteks, dari perusahaan multinasional hingga organisasi publik. Somech dan Drach-Zahavy (2000) adalah di antara peneliti awal yang membawa konsep ini ke dalam dunia pendidikan, khususnya sekolah. Mereka menemukan bahwa guru dengan OCB tinggi berkontribusi pada efektivitas sekolah, kepuasan murid, serta iklim kolaboratif. Hal ini menandai pergeseran penting: OCB bukan lagi konsep eksklusif untuk dunia korporasi, melainkan juga faktor kunci dalam dunia pendidikan.

Namun, konsep OCB tidak lepas dari kritik. Vigoda-Gadot (2006) memperkenalkan istilah *compulsory OCB*, yaitu fenomena ketika organisasi secara implisit menuntut perilaku ekstra dari karyawan. Dalam konteks pendidikan, fenomena ini relevan karena banyak guru menghadapi tekanan untuk melakukan tugas tambahan di luar kewajiban formal, seperti mengurus administrasi berlebihan atau kegiatan non-pembelajaran. Kritik ini mengingatkan bahwa OCB seharusnya tumbuh dari kesukarelaan, bukan paksaan struktural.

Seiring masuknya era 2000-an, meta-analisis yang dilakukan oleh Podsakoff et al. (2000) menegaskan dampak positif OCB terhadap produktivitas, kepuasan kerja, loyalitas organisasi, hingga penurunan tingkat keluar-masuk karyawan. Dampak ini kemudian diadaptasi dalam penelitian pendidikan, di mana OCB guru terbukti meningkatkan kualitas pembelajaran, membangun kultur sekolah yang sehat, serta memperkuat hubungan antara guru, murid, dan komunitas sekolah.

Literatur kontemporer memperkaya pemahaman OCB dengan menghubungkannya pada berbagai variabel. Nguni, Slegers, dan Denessen (2006) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dalam membentuk OCB guru di sekolah-sekolah

Tanzania. Sementara itu, Afsar dan Umrani (2019) menunjukkan bahwa OCB tidak bisa dilepaskan dari budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) yang memperkuat inovasi organisasi. Dalam pendidikan, berbagi pengetahuan antar guru—misalnya melalui *lesson study* atau komunitas belajar profesional—merupakan manifestasi nyata OCB.

Konteks global menegaskan relevansi OCB dalam pendidikan. OECD (2022), melalui *Teaching and Learning International Survey (TALIS)*, mencatat bahwa kolaborasi guru menjadi salah satu faktor paling kuat yang menentukan keberhasilan pembelajaran. Sekolah dengan tingkat kerjasama guru yang tinggi—yang pada hakikatnya adalah praktik OCB—menunjukkan hasil belajar siswa yang lebih baik serta iklim sekolah yang lebih positif. Data ini sejalan dengan studi di berbagai negara yang menekankan bahwa pendidikan bermutu tidak hanya ditentukan oleh kurikulum atau fasilitas, melainkan oleh perilaku kolektif guru.

Di Indonesia, penelitian tentang OCB guru semakin marak. Susanto (2019) menemukan bahwa OCB guru SMK berkontribusi signifikan terhadap implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI). Pradana & Fitri (2022) menegaskan bahwa OCB guru berperan dalam keberhasilan Kurikulum Merdeka, khususnya dalam hal proaktif mengembangkan perangkat ajar dan *willingness-to-help* antar guru. Penelitian ini menunjukkan bahwa OCB bukan sekadar konsep teoretis, tetapi juga praktik keseharian guru yang berpengaruh langsung pada mutu pendidikan nasional.

Tantangan baru muncul di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Guru kini menghadapi perubahan kurikulum yang cepat, ketidakpastian kebijakan, kompleksitas asesmen, serta ambiguitas peran di era digital. Dalam situasi ini, OCB menjadi semakin krusial. Guru dengan OCB tinggi tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga menjadi penggerak kolektif yang menjaga stabilitas sekolah. Mereka membantu kolega menghadapi perubahan, menciptakan inovasi sederhana, dan memberikan energi positif di tengah ketidakpastian.

Transformasi menuju Society 5.0 membawa implikasi tambahan. Di era ketika teknologi digital dan kecerdasan buatan mulai masuk ke ruang kelas, OCB harus dimaknai ulang. Guru dituntut bukan hanya menunjukkan altruism dan *conscientiousness*, tetapi juga bersedia belajar teknologi baru, berbagi keterampilan digital, dan mendukung penggunaan platform

berbasis data. Dengan demikian, OCB Guru 5.0 adalah bentuk sintesis baru yang mengintegrasikan perilaku ekstra klasik dengan tuntutan digitalisasi dan humanisasi pendidikan.

Riset terkini menegaskan arah ini. Zhang et al. (2022) menemukan bahwa OCB digital—yakni perilaku sukarela guru dalam mengintegrasikan teknologi ke pembelajaran—menjadi faktor penentu keberhasilan inovasi sekolah. Di Indonesia, Rahman & Taufiq (2023) melaporkan bahwa guru dengan OCB tinggi memiliki resiliensi lebih baik dalam mengadaptasi pembelajaran hybrid pasca-pandemi. Fakta ini menunjukkan bahwa OCB bukan sekadar tambahan, melainkan syarat utama bagi guru untuk bertahan dan berkembang di era digital.

Secara historis, perjalanan OCB dapat dibagi menjadi tiga fase besar. Pertama, fase konseptualisasi klasik (1980–1990-an) ketika Organ dan Podsakoff merumuskan dasar-dasar OCB. Kedua, fase ekspansi (2000–2010-an) di mana OCB diuji di berbagai sektor termasuk pendidikan, dan dikaitkan dengan kepemimpinan serta knowledge sharing. Ketiga, fase kontemporer (2015–2025) yang menempatkan OCB dalam konteks VUCA, Society 5.0, dan digitalisasi pendidikan. Evolusi ini memperlihatkan bahwa OCB adalah konsep yang adaptif dan terus relevan mengikuti dinamika zaman.

Dengan demikian, sejarah OCB menunjukkan bahwa perilaku ekstra yang awalnya hanya dianggap sebagai fenomena sosial sederhana, kini telah berkembang menjadi model konseptual yang kuat, multidimensional, dan relevan di berbagai sektor. Dalam dunia pendidikan, OCB bukan lagi sekadar konsep manajemen, melainkan instrumen transformatif yang memperkuat peran guru sebagai agen perubahan. OCB Guru 5.0 menjadi titik kulminasi dari perjalanan panjang ini, di mana dedikasi sukarela guru dipadukan dengan manajemen pengetahuan, kepemimpinan inovatif, kearifan lokal, dan kecerdasan buatan untuk menjawab tantangan abad ke-21.

Tabel 1. Periodisasi Evolusi OCB

Periode	Fokus Utama	Tokoh dan Riset Kunci
Klasik (1980–1990-an)	Konseptualisasi awal oleh Organ & Bateman; dimensi OCB oleh Podsakoff (altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue).	Organ (1983, 1988), Bateman & Organ (1983), Podsakoff et al. (1990)
Ekspansi (2000–2010-an)	Penerapan OCB di sektor publik dan pendidikan; meta-analisis dampak OCB; kritik compulsory OCB.	Somech & Drach-Zahavy (2000), Podsakoff et al. (2000), Vigoda-Gadot (2006), Nguni et al. (2006)
Kontemporer (2015–2025)	Integrasi OCB dengan KM, kepemimpinan inovatif, kearifan lokal, digitalisasi, dan AI → lahirnya OCB Guru 5.0.	Afsar & Umrani (2019), Ali et al. (2021), Zhang et al. (2022), Rahman & Taufiq (2023)

B. Dimensi OCB klasik dan relevansinya bagi guru

Konsep OCB yang dikembangkan oleh Organ dan diperluas oleh Podsakoff serta koleganya menemukan legitimasi ilmiah terutama melalui identifikasi dimensi-dimensi utamanya. Dimensi-dimensi klasik ini dianggap sebagai pilar dasar yang menggambarkan bentuk nyata perilaku sukarela dalam organisasi. Secara umum, lima dimensi yang paling berpengaruh adalah altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue. Meski awalnya lahir dalam konteks organisasi bisnis, dimensi-dimensi ini memiliki relevansi mendalam untuk dunia pendidikan, khususnya bagi guru sebagai penggerak utama sekolah.

Altruism, atau sikap tolong-menolong, adalah dimensi pertama yang paling menonjol dalam OCB. Dalam konteks organisasi, altruism merujuk pada kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja tanpa diminta. Bagi guru, altruism tercermin dalam kesediaan membantu rekan sejawat menyiapkan bahan ajar, mendukung kolega yang mengalami kesulitan

dalam penggunaan teknologi pembelajaran, atau memberikan bimbingan tambahan kepada murid tanpa mengharapkan imbalan. Penelitian Podsakoff et al. (2000) menunjukkan bahwa altruism meningkatkan kohesi tim dan memperkuat efektivitas organisasi. Dalam konteks sekolah, hal ini sejalan dengan temuan OECD (2022) melalui survei TALIS, yang menunjukkan bahwa guru yang saling membantu dalam kegiatan instruksional berkontribusi pada pencapaian akademik siswa yang lebih baik.

Conscientiousness adalah dimensi kedua yang menekankan kedisiplinan, tanggung jawab, dan kepatuhan melebihi standar minimum. Guru dengan conscientiousness tinggi akan hadir tepat waktu, menyiapkan rencana pembelajaran dengan matang, serta memastikan administrasi akademik berjalan sesuai aturan meskipun tidak diawasi langsung. Di Indonesia, studi Susanto (2019) menemukan bahwa conscientiousness guru berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di sekolah menengah kejuruan (SMK). Dengan kata lain, conscientiousness guru merupakan fondasi budaya mutu di sekolah.

Sportsmanship merupakan dimensi OCB yang mencerminkan kemampuan untuk tetap bersikap positif meskipun menghadapi kondisi yang kurang ideal. Bagi guru, sportsmanship berarti tidak mudah mengeluh meski fasilitas sekolah terbatas, kebijakan sering berubah, atau kurikulum terasa membebani. Sikap ini memungkinkan guru untuk tetap fokus pada pencapaian tujuan pendidikan tanpa larut dalam keluhan. Penelitian Vigoda-Gadot (2006) mengingatkan adanya risiko *compulsory OCB*, tetapi ia juga menegaskan bahwa sportsmanship yang sehat justru memperkuat daya tahan organisasi. Dalam konteks pendidikan Indonesia, sportsmanship guru terbukti krusial ketika menghadapi masa pandemi COVID-19, di mana banyak guru tetap menjaga optimisme dalam melaksanakan pembelajaran daring meskipun sarana-prasarana sangat terbatas.

Courtesy, atau perilaku menjaga hubungan interpersonal, merupakan dimensi keempat OCB. Dalam dunia sekolah, courtesy terlihat ketika guru berusaha mencegah terjadinya konflik dengan kolega, misalnya melalui komunikasi terbuka, saling menghargai pendapat, dan berbagi informasi penting terkait kegiatan sekolah. Sikap courtesy mencegah miskomunikasi yang berpotensi menimbulkan gesekan antar guru. Podsakoff et al. (2009)

menegaskan bahwa *courtesy* berhubungan erat dengan *trust* dan kepuasan kerja. Dalam penelitian pendidikan di Indonesia, Pradana & Fitri (2022) menemukan bahwa *courtesy* guru mendukung keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka karena guru lebih mudah berkolaborasi menyusun perangkat ajar.

Civic virtue adalah dimensi kelima yang menggambarkan kepedulian anggota organisasi terhadap keberlangsungan organisasinya. Bagi guru, civic virtue diwujudkan melalui partisipasi aktif dalam rapat sekolah, kontribusi pada penyusunan visi-misi sekolah, serta keterlibatan dalam kegiatan yang mendukung reputasi sekolah di masyarakat. Civic virtue memperlihatkan bahwa guru bukan hanya pekerja yang melaksanakan tugas mengajar, melainkan juga warga organisasi yang peduli terhadap masa depan sekolahnya. Studi Somech & Drach-Zahavy (2000) menunjukkan bahwa civic virtue guru memperkuat kohesi organisasi dan meningkatkan efektivitas sekolah secara keseluruhan.

Kelima dimensi ini, jika ditinjau secara utuh, membentuk kerangka perilaku ekstra yang menopang kinerja organisasi. Dalam konteks pendidikan, masing-masing dimensi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkelindan. Seorang guru yang memiliki altruism tinggi biasanya juga menunjukkan *courtesy* dalam interaksi, sementara *conscientiousness* cenderung melahirkan civic virtue. Dengan demikian, OCB merupakan fenomena multidimensi yang membangun ekosistem pendidikan yang sehat.

Literatur terbaru menegaskan pentingnya mengadaptasi dimensi OCB klasik ke dalam dunia pendidikan digital. Afsar & Umrani (2019) menunjukkan bahwa altruism kini tidak hanya tercermin dalam bantuan tatap muka, tetapi juga dalam kesediaan guru berbagi materi secara daring. Demikian pula, *conscientiousness* di era digital mencakup komitmen untuk menggunakan Learning Management System (LMS) secara konsisten. Sportsmanship tercermin dalam sikap guru yang tetap positif meskipun menghadapi gangguan teknis selama pembelajaran daring. *Courtesy* berwujud dalam etika berkomunikasi di ruang virtual, sementara civic virtue meluas pada keterlibatan guru dalam forum pendidikan digital di tingkat nasional maupun global.

Penelitian Zhang et al. (2022) menambahkan perspektif baru dengan memperkenalkan istilah *digital OCB*. Mereka menegaskan bahwa perilaku sukarela guru dalam berbagi inovasi digital, memanfaatkan teknologi untuk kolaborasi, dan menjaga etika digital adalah bentuk modern dari dimensi OCB klasik. Ini membuktikan bahwa konsep klasik tetap relevan, tetapi memerlukan reinterpretasi sesuai konteks.

Data OECD (2022) juga menunjukkan bahwa guru yang terlibat dalam kolaborasi digital lintas sekolah cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja lebih tinggi dan lebih tahan terhadap stres kerja. Hal ini menegaskan bahwa OCB tidak hanya memberi dampak pada efektivitas organisasi, tetapi juga pada kesejahteraan guru itu sendiri.

Dalam konteks Indonesia, implementasi dimensi OCB juga dipengaruhi oleh nilai budaya lokal. Gotong royong, misalnya, adalah bentuk asli dari altruisme yang telah lama menjadi praktik sosial di masyarakat. Disiplin yang diajarkan melalui budaya pesantren atau sekolah tradisional mencerminkan conscientiousness. Toleransi dan harmoni yang menjadi ciri masyarakat multikultural Indonesia adalah manifestasi courtesy. Sementara itu, civic virtue sejalan dengan semangat kebangsaan yang diwariskan oleh Ki Hajar Dewantara. Dengan demikian, dimensi OCB klasik sesungguhnya telah lama hadir dalam praktik pendidikan Indonesia, hanya perlu diberi bahasa akademis modern.

Meski demikian, penerapan dimensi OCB guru tidak lepas dari tantangan. Tekanan administratif, kebijakan yang sering berubah, serta keterbatasan fasilitas dapat mengikis motivasi guru untuk menunjukkan OCB. Penelitian Rahman & Taufiq (2023) menunjukkan bahwa dukungan kepemimpinan inovatif dan sistem penghargaan non-finansial berperan besar dalam menjaga konsistensi OCB guru di sekolah menengah Indonesia. Artinya, dimensi OCB klasik tidak akan berkembang optimal tanpa dukungan ekosistem yang sehat.

Dengan seluruh uraian ini, jelas bahwa dimensi OCB klasik tidak hanya relevan, tetapi juga fundamental bagi pendidikan di era modern. Ia menjadi fondasi bagi lahirnya konsep OCB Guru 5.0 yang akan dibahas lebih lanjut dalam bab ini. Altruisme, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue tetap menjadi kerangka dasar, tetapi diperluas dengan literasi

digital, kepemimpinan inovatif, dan kearifan lokal agar selaras dengan tuntutan era VUCA dan Society 5.0.

Tabel 2. Komparatif Dimensi OCB

Dimensi OCB Klasik	Relevansi Di Sekolah	Adaptasi Era Digital (Society 5.0)
Altruism (tolong-menolong)	Guru membantu rekan menyiapkan bahan ajar, mendampingi murid yang kesulitan, dan mendukung kolega tanpa diminta.	Guru berbagi materi secara daring, membantu rekan menggunakan platform digital (LMS, Zoom, Google Classroom).
Conscientiousness (tanggung jawab melampaui standar)	Guru hadir tepat waktu, menyiapkan RPP, menyelesaikan administrasi meski tanpa pengawasan.	Guru konsisten mengelola kelas digital, mengisi laporan belajar online, menjaga etika digital dalam penggunaan platform.
Sportsmanship (sikap positif, toleransi)	Guru tetap bersemangat meski fasilitas terbatas atau kebijakan berubah.	Guru menjaga sikap positif saat menghadapi kendala teknis pembelajaran daring atau hybrid.
Courtesy (menjaga hubungan interpersonal)	Guru berkomunikasi terbuka, saling menghargai, mencegah konflik dengan berbagi informasi.	Guru menjaga etika komunikasi di grup WA/Telegram/Zoom, menghindari miskomunikasi digital.
Civic Virtue (kepedulian pada organisasi)	Guru aktif dalam rapat, menyusun visi-misi sekolah, mendukung kegiatan komunitas.	Guru terlibat dalam forum pendidikan daring, webinar, komunitas guru global, serta advokasi digital sekolah.

C. OCB dalam konteks sekolah dan pembelajaran

Organizational Citizenship Behavior (OCB) menjadi semakin penting ketika diterapkan dalam konteks pendidikan. Sekolah adalah organisasi yang kompleks, melibatkan interaksi antara guru, murid, kepala sekolah, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat. Dalam dinamika ini, perilaku sukarela guru yang melampaui kewajiban formal terbukti memiliki dampak signifikan terhadap iklim pembelajaran dan kualitas pendidikan. Oleh karena itu, pembahasan OCB dalam konteks sekolah tidak sekadar meminjam konsep dari dunia korporasi, melainkan mengartikulasikan ulang OCB agar relevan dengan dunia pendidikan.

Guru adalah aktor utama dalam organisasi sekolah. Ketika seorang guru menunjukkan altruisme, misalnya membantu rekan kerja menyiapkan media pembelajaran, efeknya melampaui individu yang ditolong. Murid juga ikut mendapatkan manfaat dari proses pembelajaran yang lebih baik. Dengan kata lain, OCB guru memiliki efek domino yang memperkuat kualitas ekosistem belajar. Podsakoff et al. (2000) menegaskan bahwa perilaku ekstra individu dalam organisasi akan memengaruhi efektivitas kolektif, dan hal ini terbukti benar dalam sekolah yang menekankan kolaborasi.

Dimensi conscientiousness terlihat jelas dalam praktik guru yang tekun menyiapkan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) atau modul ajar meski beban administratif menumpuk. Guru dengan tingkat conscientiousness tinggi memastikan bahwa setiap detail pembelajaran diperhatikan, mulai dari pemetaan kompetensi hingga evaluasi. Hal ini mendukung visi kebijakan Merdeka Belajar yang menekankan fleksibilitas, namun tetap memerlukan akuntabilitas guru dalam merancang pengalaman belajar yang bermakna.

Sportsmanship guru sangat dibutuhkan dalam kondisi sekolah Indonesia yang seringkali menghadapi keterbatasan sarana-prasarana. Guru dengan sikap ini tidak mengeluh berlebihan, melainkan mencari solusi kreatif. Misalnya, ketika listrik padam, guru berinisiatif mengalihkan pembelajaran ke aktivitas berbasis diskusi atau permainan edukatif. Sikap positif seperti ini menular ke murid, membangun budaya resilien, dan menciptakan iklim pembelajaran yang lebih sehat.

Courtesy juga sangat relevan dalam dunia sekolah. Guru yang menjaga hubungan baik dengan kolega, murid, dan orang tua dapat mencegah konflik yang berpotensi mengganggu pembelajaran. Komunikasi terbuka, sikap saling menghargai, serta kesediaan berbagi informasi adalah contoh perilaku courtesy. Dalam era digital, courtesy juga mencakup etika berkomunikasi di grup WhatsApp sekolah atau forum daring, sehingga guru tetap menjadi teladan dalam menjaga keharmonisan sosial.

Civic virtue guru berwujud pada partisipasi aktif dalam kehidupan organisasi sekolah. Guru yang peduli akan mengikuti rapat, menyumbang ide dalam pengambilan keputusan, serta terlibat dalam kegiatan sosial sekolah seperti bakti sosial atau lomba sekolah. Civic virtue memperlihatkan bahwa guru tidak hanya mengajar di kelas, tetapi juga berperan sebagai warga sekolah yang bertanggung jawab membangun reputasi dan arah masa depan sekolah.

Riset kontemporer menegaskan relevansi OCB di sekolah. Somech & Ron (2007) menemukan bahwa OCB guru berhubungan erat dengan inovasi pendidikan, karena guru yang peduli pada organisasinya lebih mungkin untuk bereksperimen dengan metode pembelajaran baru. Di Indonesia, Pradana & Fitri (2022) menunjukkan bahwa OCB mendukung implementasi Kurikulum Merdeka, karena guru dengan perilaku ekstra lebih aktif dalam mengembangkan perangkat ajar dan berbagi praktik baik di komunitas guru.

Data TALIS OECD (2022) juga menegaskan bahwa sekolah yang guru-gurunya memiliki budaya kolaborasi tinggi cenderung menunjukkan hasil belajar siswa lebih baik. Kolaborasi ini pada dasarnya adalah manifestasi OCB, terutama dalam dimensi altruism dan courtesy. Dengan demikian, OCB bukan hanya memengaruhi guru sebagai individu, tetapi juga meningkatkan kualitas pembelajaran secara sistematis.

Penerapan OCB dalam konteks pembelajaran juga berkaitan dengan motivasi murid. Guru yang menunjukkan OCB, misalnya dengan memberikan bimbingan tambahan atau menciptakan lingkungan kelas yang penuh dukungan, akan meningkatkan motivasi belajar siswa. Hal ini sejalan dengan teori motivasi sosial yang menekankan bahwa perilaku prososial guru menjadi stimulus eksternal yang memperkuat motivasi intrinsik siswa.

Selain itu, OCB guru juga mendukung pengembangan profesional berkelanjutan. Melalui perilaku knowledge sharing, guru berkontribusi pada komunitas belajar profesional (PLC) atau Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Kegiatan ini memperkuat kompetensi guru sekaligus memperkuat budaya organisasi sekolah. Afsar & Umrani (2019) menegaskan bahwa perilaku berbagi pengetahuan adalah salah satu bentuk OCB yang penting di era pembelajaran berbasis inovasi.

Namun, praktik OCB di sekolah juga menghadapi tantangan. Vigoda-Gadot (2006) mengingatkan adanya risiko compulsory OCB, di mana guru merasa dipaksa untuk melakukan pekerjaan tambahan tanpa penghargaan yang layak. Dalam konteks Indonesia, hal ini bisa terlihat pada beban administratif yang berlebihan sehingga guru sulit membedakan mana perilaku ekstra sukarela dan mana tuntutan struktural. Oleh karena itu, penting bagi kepala sekolah untuk menciptakan iklim kerja yang sehat agar OCB tetap tumbuh secara sukarela.

OCB juga memiliki implikasi terhadap kepemimpinan sekolah. Kepala sekolah yang inovatif dan suportif cenderung mampu menumbuhkan OCB di kalangan guru. Nguni et al. (2006) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat OCB guru melalui mekanisme motivasi dan pemberdayaan. Di sekolah Indonesia, gaya kepemimpinan yang partisipatif dan visioner menjadi kunci agar OCB guru berkembang optimal.

Dalam konteks digital, OCB guru berkembang ke arah baru. Zhang et al. (2022) memperkenalkan konsep *digital OCB*, yaitu perilaku sukarela guru dalam membantu kolega menggunakan teknologi, berbagi sumber belajar daring, dan menjaga etika dalam ruang virtual. Di era pembelajaran hybrid, digital OCB menjadi elemen penting agar sekolah mampu mengintegrasikan teknologi tanpa kehilangan sentuhan humanis.

Dengan demikian, OCB dalam konteks sekolah dan pembelajaran dapat dipandang sebagai energi kolektif yang memperkuat kualitas pendidikan. Guru ber-OCB adalah guru yang tidak hanya menjalankan peran formal, tetapi juga menanamkan nilai kebersamaan, dedikasi, dan tanggung jawab sosial dalam praktik pendidikan sehari-hari. Perilaku ini berdampak langsung pada iklim sekolah, kualitas pembelajaran, serta hasil belajar siswa.

OCB guru pada akhirnya merupakan bagian dari transformasi pendidikan Indonesia. Dengan mengintegrasikan perilaku ekstra ini dalam kerangka Kurikulum Merdeka, Rapor Pendidikan, dan SPMI, sekolah dapat bergerak menuju budaya mutu yang lebih kokoh. OCB tidak hanya memperkuat hubungan antar guru, tetapi juga menjadi instrumen strategis untuk membangun sekolah unggul di era VUCA–Society 5.0.

Tabel 3. Dimensi OCB – Praktik Guru – Dampak pada Pembelajaran

Dimensi OCB	Contoh Praktik Guru di Kelas	Dampak pada Pembelajaran
Altruism (tolong-menolong)	Guru membantu murid yang kesulitan memahami materi dengan bimbingan tambahan; membantu rekan guru menyiapkan media pembelajaran.	Murid merasa lebih diperhatikan, motivasi belajar meningkat, iklim kelas menjadi lebih suportif.
Conscientiousness (tanggung jawab melampaui standar)	Guru menyiapkan RPP secara detail, mengelola kelas dengan disiplin, dan memberi umpan balik individual kepada siswa.	Pembelajaran lebih terstruktur, kualitas asesmen meningkat, hasil belajar lebih konsisten.
Sportsmanship (sikap positif, toleransi)	Guru tetap bersemangat meski menghadapi keterbatasan fasilitas; mencari solusi kreatif ketika ada gangguan teknis.	Murid belajar nilai resiliensi, suasana kelas lebih optimis, pembelajaran tetap berjalan lancar meski ada hambatan.
Courtesy (menjaga hubungan interpersonal)	Guru menyapa siswa dengan ramah, menghargai pendapat siswa, serta mencegah konflik dengan komunikasi terbuka.	Terbentuk iklim kelas harmonis, hubungan guru-murid lebih dekat, konflik diminimalisir.

Civic Virtue (kepedulian terhadap organisasi)	Guru mengaitkan pembelajaran dengan visi-misi sekolah, melibatkan siswa dalam kegiatan sekolah, serta menumbuhkan rasa bangga pada identitas sekolah.	Siswa merasa menjadi bagian penting dari sekolah, muncul rasa tanggung jawab kolektif, budaya mutu semakin kuat.
---	--	---

D. Isu dan tantangan OCB guru di era VUCA

Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada guru, meskipun terbukti berkontribusi besar terhadap mutu pendidikan, menghadapi berbagai isu dan tantangan ketika dibawa ke dalam realitas era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Kondisi global dan nasional yang penuh ketidakpastian membuat OCB tidak lagi dapat dilihat sebagai perilaku ekstra yang berdiri di ruang hampa, melainkan harus ditempatkan dalam ekosistem pendidikan yang sarat tekanan dan perubahan.

Salah satu isu terbesar adalah volatilitas kebijakan pendidikan. Di Indonesia, perubahan kurikulum, sistem asesmen nasional, hingga format pelaporan seperti Rapor Pendidikan terjadi relatif cepat. Guru sering kali harus beradaptasi dalam waktu singkat. Dalam situasi ini, perilaku altruisme guru yang membantu rekan sejawat menjadi sangat penting. Namun, ketika perubahan terlalu cepat, risiko kelelahan (*teacher burnout*) meningkat, sehingga OCB bisa melemah.

Aspek uncertainty terlihat pada ketidakpastian karier dan kesejahteraan guru. Banyak guru honorer menghadapi status kerja yang tidak menentu. Dalam kondisi seperti itu, guru tetap diminta menunjukkan loyalitas dan dedikasi melalui OCB. Fenomena ini menimbulkan paradoks: di satu sisi OCB dianggap penting untuk organisasi, tetapi di sisi lain, organisasi belum sepenuhnya memberi jaminan kesejahteraan bagi guru. Riset Vigoda-Gadot (2006) tentang *compulsory OCB* menjadi relevan, karena banyak guru merasa OCB bukan lagi pilihan sukarela, melainkan kewajiban implisit.

Kompleksitas (*complexity*) dunia pendidikan juga menjadi tantangan tersendiri. Guru tidak hanya dituntut mengajar, tetapi juga berperan sebagai

konselor, inovator, pengelola administrasi, hingga pelaksana kegiatan ekstrakurikuler. Beban kerja yang berlapis ini berpotensi mengurangi ruang bagi guru untuk menunjukkan OCB. Namun, penelitian OECD TALIS (2022) menemukan bahwa sekolah dengan struktur manajemen yang mendukung justru dapat menyalurkan kompleksitas tersebut menjadi peluang kolaborasi, di mana OCB tumbuh melalui kerja tim.

Ambiguitas (*ambiguity*) juga sering muncul, terutama terkait peran guru dalam integrasi teknologi. Banyak guru merasa bingung: apakah mereka sekadar pengguna aplikasi pembelajaran, atau juga pengembang konten digital? Ambiguitas peran ini memengaruhi sportsmanship dan courtesy, karena guru yang tidak jelas perannya bisa merasa tertekan, sehingga hubungan interpersonal terganggu. Dalam konteks ini, kepemimpinan inovatif kepala sekolah menjadi penentu agar OCB tetap tumbuh sehat.

Isu lain adalah kesenjangan digital yang memengaruhi bentuk baru OCB, yaitu *digital OCB*. Guru yang terbiasa dengan teknologi sering kali menjadi tempat bergantung bagi rekan sejawat. Meskipun hal ini menunjukkan altruisme, ada risiko munculnya ketimpangan beban. Guru yang mahir teknologi bisa merasa terbebani dengan tuntutan terus-menerus membantu kolega. Penelitian Zhang et al. (2022) menyoroti bahwa *digital OCB* perlu dikelola dengan baik agar tidak menjadi sumber stres baru.

Di sisi murid, tantangan muncul ketika OCB guru tidak mendapat respon positif. Guru yang berinisiatif memberi bimbingan tambahan, misalnya, bisa menghadapi sikap apatis murid yang lebih sibuk dengan gawai mereka. Kondisi ini berpotensi menurunkan motivasi guru untuk mempertahankan perilaku OCB. Hal ini sejalan dengan temuan Rahman & Taufiq (2023) bahwa motivasi intrinsik dan dukungan eksternal harus berjalan beriringan agar OCB guru tetap konsisten.

Dari sisi organisasi, ada kecenderungan sekolah menuntut OCB guru tanpa menyediakan sistem penghargaan non-finansial yang memadai. Misalnya, guru yang aktif dalam kegiatan sekolah tidak selalu mendapat apresiasi formal. Padahal, Podsakoff et al. (2000) telah menunjukkan bahwa sistem penghargaan non-material, seperti pengakuan dan dukungan manajemen, memperkuat keberlanjutan OCB.

Isu berikutnya adalah pergeseran budaya kerja guru. Di era globalisasi, banyak guru mengadopsi nilai individualisme, terutama di perkotaan. Hal ini dapat mengikis nilai-nilai OCB berbasis kolektivitas seperti gotong royong dan solidaritas. Di sinilah pentingnya integrasi kearifan lokal sebagai basis etika OCB guru. Nilai budaya seperti kebersamaan, toleransi, dan disiplin kolektif dapat menjadi penyeimbang terhadap kecenderungan individualistik.

Pandemi COVID-19 juga menjadi laboratorium alami untuk menilai daya tahan OCB guru. Selama periode pembelajaran daring, banyak guru menunjukkan civic virtue dengan aktif mengikuti pelatihan digital dan membangun komunitas berbagi praktik baik secara daring. Namun, ada juga guru yang merasa kelelahan digital (*digital fatigue*), yang mengurangi kesediaan mereka untuk terlibat lebih jauh dalam aktivitas ekstra. Hal ini menegaskan bahwa OCB guru sangat rentan terhadap kondisi eksternal yang penuh tekanan.

Tantangan selanjutnya adalah pengukuran OCB guru. Karena OCB bersifat sukarela dan tidak terikat pada reward formal, sulit bagi manajemen sekolah untuk menilai sejauh mana guru telah menunjukkan OCB. Instrumen penelitian seperti Podsakoff et al. (1990) atau adaptasi terbaru dari Ali et al. (2021) membantu mengukur, tetapi penerapannya di sekolah membutuhkan penyesuaian lokal. Di Indonesia, instrumen ini harus mempertimbangkan nilai budaya dan kondisi struktural yang khas.

Selain itu, muncul isu etika dalam OCB. Ada kalanya guru menunjukkan OCB karena ingin mendapat pengakuan dari atasan, bukan karena motivasi tulus. Fenomena ini disebut pseudo-OCB, yang justru bisa menciptakan ketidakadilan di sekolah. Guru yang lebih vokal terlihat lebih aktif, sementara guru yang bekerja tenang dianggap kurang berkontribusi. Hal ini dapat menimbulkan bias dalam penilaian kepala sekolah.

Dari perspektif kebijakan, Merdeka Belajar dan Rapor Pendidikan sebenarnya memberi peluang untuk mengintegrasikan OCB ke dalam kerangka evaluasi sekolah. Namun, tantangannya adalah bagaimana mengukur OCB secara sistematis tanpa mengurangi sifat sukarelanya. Jika tidak hati-hati, OCB bisa berubah menjadi kewajiban formal, yang justru menghilangkan esensi aslinya.

Tantangan lain adalah perbedaan konteks antara sekolah kota dan desa. Guru di desa sering menunjukkan OCB tinggi dalam bentuk keterlibatan sosial dengan masyarakat, tetapi menghadapi keterbatasan sumber daya. Sebaliknya, guru di kota memiliki lebih banyak akses teknologi, tetapi nilai kebersamaan bisa lebih rendah. Hal ini menegaskan perlunya pendekatan kontekstual dalam mengembangkan OCB guru.

Meskipun banyak tantangan, OCB tetap dipandang sebagai salah satu faktor kunci untuk membangun sekolah unggul. Kunci keberhasilan ada pada dukungan sistemik: kepemimpinan inovatif kepala sekolah, ekosistem berbagi pengetahuan, apresiasi non-finansial, serta kebijakan nasional yang ramah guru. Dengan kombinasi ini, OCB guru dapat tumbuh bukan sebagai beban, melainkan sebagai ekspresi dedikasi tulus yang memperkuat transformasi pendidikan Indonesia.

Tabel 4. Isu & Tantangan OCB Guru di Era VUCA

Aspek VUCA	Isu / Tantangan Utama	Dampak pada OCB Guru	Contoh di Sekolah
Volatility (perubahan cepat)	Pergantian kurikulum, kebijakan asesmen, Rapor Pendidikan yang sering berubah	Guru merasa terbebani; altruism & conscientiousness berisiko menurun karena kelelahan adaptasi	Guru kesulitan menyesuaikan RPP saat kurikulum berubah mendadak
Uncertainty (ketidakpastian)	Status guru honorer, kesejahteraan belum terjamin	Risiko munculnya <i>compulsory OCB</i> ; motivasi sukarela berkurang	Guru honorer diminta aktif di kegiatan sekolah meski status kerja tidak pasti
Complexity (kompleksitas)	Beban kerja ganda (mengajar, administrasi, bimbingan, ekstrakurikuler)	OCB berkurang karena guru fokus menyelesaikan tugas pokok	Guru kelelahan mengisi banyak laporan administratif sehingga kurang sempat berbagi pengetahuan

Aspek VUCA	Isu / Tantangan Utama	Dampak pada OCB Guru	Contoh di Sekolah
Ambiguity (ambiguitas)	Peran guru dalam integrasi teknologi tidak jelas	Sportsmanship & courtesy terganggu; muncul kebingungan peran	Guru bingung apakah hanya pengguna LMS atau juga pengembang konten digital
Digital Divide	Kesenjangan kemampuan TIK antar guru	Altruism tinggi, tetapi ada risiko beban tidak merata pada guru yang mahir teknologi	Guru muda terus diminta membantu rekan senior dalam mengoperasikan aplikasi pembelajaran
Burnout	Tekanan administrasi & pembelajaran daring/hybrid	Menurunnya civic virtue & willingness to help	Guru merasa lelah sehingga kurang aktif dalam rapat atau kegiatan sekolah
Etika & Motivasi	OCB kadang ditunjukkan demi pengakuan, bukan ketulusan (<i>pseudo-OCB</i>)	Distorsi makna OCB; muncul ketidakadilan	Guru yang vokal lebih diapresiasi, sementara yang bekerja tenang dianggap pasif
Konteks Sosial	Perbedaan budaya sekolah kota vs desa	OCB muncul dalam bentuk berbeda; rawan salah persepsi	Guru di desa aktif secara sosial, guru di kota lebih aktif di forum digital

E. OCB Guru 5.0: Sintesis teori dan arah baru

Organizational Citizenship Behavior (OCB) telah menempuh perjalanan panjang sejak diperkenalkan oleh Organ pada 1980-an. Konsep yang

awalnya dipahami sebagai perilaku ekstra-rol yang bersifat sukarela kini semakin luas maknanya, terutama ketika dibawa ke dalam konteks pendidikan abad ke-21. Transformasi ini menemukan momentum baru dalam era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) dan Society 5.0, di mana guru dituntut tidak hanya sebagai pendidik, tetapi juga sebagai inovator, kolaborator, dan agen perubahan sosial. Dalam kerangka inilah lahir gagasan OCB Guru 5.0 sebagai sebuah sintesis teoretis sekaligus arah baru pengembangan OCB di dunia pendidikan.

OCB Guru 5.0 bukanlah sekadar pengulangan dimensi klasik yang dirumuskan oleh Podsakoff et al. (1990), tetapi sebuah pengembangan yang mengintegrasikan berbagai perspektif baru. Pertama, OCB Guru 5.0 menggabungkan kerangka OCB klasik—altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue—sebagai fondasi perilaku prososial guru. Fondasi ini memastikan bahwa aspek humanistik tetap menjadi inti dari profesi guru, karena perilaku ekstra seperti membantu rekan sejawat, menjaga hubungan interpersonal, atau berpartisipasi aktif dalam kehidupan sekolah masih relevan hingga kini.

Kedua, OCB Guru 5.0 menambahkan dimensi knowledge management (KM) sebagai instrumen strategis. Guru di abad ke-21 dituntut tidak hanya menyimpan pengetahuan, tetapi juga mengelola, membagi, dan menciptakan pengetahuan baru dalam komunitas belajar. OCB dalam kerangka KM terlihat dari kesediaan guru untuk berbagi praktik baik, mendokumentasikan pengalaman mengajar, serta memanfaatkan platform digital untuk memperkaya pengetahuan kolektif. Penelitian Afsar & Umrani (2019) menunjukkan bahwa perilaku berbagi pengetahuan erat kaitannya dengan munculnya OCB dan inovasi dalam organisasi.

Ketiga, OCB Guru 5.0 diperkaya oleh kearifan lokal sebagai jangkar etika. Dalam masyarakat Indonesia yang multikultural, nilai-nilai seperti gotong royong, toleransi, kejujuran, dan disiplin menjadi dasar moral perilaku ekstra guru. Altruism misalnya, dapat dipahami dalam kerangka gotong royong yang sudah mengakar dalam budaya Nusantara. Civic virtue guru pun beresonansi dengan semangat kebangsaan dan filosofi Ki Hajar Dewantara: *ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*. Dengan demikian, OCB Guru 5.0 bukan hanya modern dan global, tetapi juga kontekstual dengan budaya lokal.

Keempat, kepemimpinan inovatif menjadi elemen penting dalam model OCB Guru 5.0. Penelitian Nguni et al. (2006) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memperkuat OCB melalui mekanisme motivasi dan pemberdayaan. Di sekolah, kepala sekolah inovatif dapat menciptakan ekosistem yang mendorong guru untuk lebih aktif, kolaboratif, dan kreatif. Guru dengan OCB tinggi pada gilirannya memperkuat kepemimpinan sekolah, menciptakan siklus positif antara perilaku individu dan budaya organisasi.

Kelima, integrasi dengan Artificial Intelligence (AI) menjadi arah baru yang tidak bisa dihindari. Guru di era digital perlu mengembangkan *digital OCB*, yaitu perilaku sukarela dalam menggunakan dan memanfaatkan teknologi untuk pembelajaran. Zhang et al. (2022) memperkenalkan konsep ini dengan menekankan bahwa guru yang bersedia berbagi konten digital, membantu rekan memahami platform daring, serta menjaga etika dalam ruang virtual sedang mempraktikkan bentuk baru dari OCB. Dalam kerangka OCB Guru 5.0, AI dipandang bukan sebagai pengganti guru, tetapi sebagai katalis untuk memperkuat perilaku prososial guru dalam ekosistem digital.

OCB Guru 5.0 juga menekankan adanya variabel intervening yang memperkuat hubungan antar elemen, seperti motivasi intrinsik, trust, dan kreativitas. Guru yang memiliki kepercayaan pada kepemimpinan sekolah lebih mungkin menunjukkan OCB. Demikian pula, motivasi berprestasi dan kreativitas menjadi pendorong lahirnya perilaku ekstra yang inovatif, misalnya dalam bentuk metode pembelajaran baru atau integrasi teknologi dalam kelas.

Dari perspektif kebijakan, OCB Guru 5.0 sejalan dengan arah transformasi pendidikan nasional. Program Merdeka Belajar, implementasi Rapor Pendidikan, serta penerapan SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) semuanya membutuhkan guru yang mau berkontribusi lebih dari sekadar mengajar. Guru ber-OCB menjadi motor penggerak dalam pelaksanaan kebijakan ini di lapangan. Civic virtue guru, misalnya, tampak dalam kesediaan mereka mengikuti rapat-rapat mutu sekolah dan menyusun strategi peningkatan berbasis data.

Tantangan global seperti pandemi COVID-19 semakin menegaskan relevansi OCB Guru 5.0. Ketika sistem formal lumpuh oleh keterbatasan,

guru dengan OCB tinggi tetap menjaga keberlanjutan pembelajaran melalui inisiatif daring, inovasi metode, dan dukungan emosional bagi murid. Hal ini menunjukkan bahwa OCB Guru 5.0 bukan sekadar kerangka akademis, melainkan kebutuhan riil untuk menjaga keberlangsungan pendidikan.

Secara konseptual, OCB Guru 5.0 merepresentasikan pergeseran paradigma: dari OCB yang berorientasi pada organisasi semata menuju OCB yang berorientasi pada transformasi pendidikan. Guru yang ber-OCB tidak hanya mendukung efektivitas sekolah, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian SDGs 4 (Quality Education), membangun resiliensi pendidikan, dan menyiapkan generasi muda menghadapi era VUCA dan Society 5.0.

Model ini sekaligus membuka arah baru penelitian. Validasi OCB Guru 5.0 memerlukan instrumen khusus yang mengukur dimensi klasik, aspek digital, integrasi budaya lokal, serta variabel intervening. Dengan demikian, penelitian OCB guru ke depan tidak lagi terbatas pada pengukuran perilaku ekstra tradisional, tetapi juga mencakup perilaku berbagi digital, etika teknologi, dan inovasi pedagogis.

OCB Guru 5.0 juga menjadi agenda strategis implementasi di sekolah. Guru perlu dilatih melalui program coaching dan mentoring agar terbiasa menampilkan OCB di ruang digital. Kepala sekolah perlu mengembangkan kepemimpinan berbasis data yang memotivasi guru untuk lebih proaktif. Komunitas belajar guru perlu diarahkan pada pengelolaan pengetahuan berbasis digital. Semua ini merupakan jalan konkret untuk memastikan OCB Guru 5.0 tidak berhenti sebagai konsep, tetapi benar-benar hidup dalam praktik sehari-hari pendidikan.

Dengan demikian, OCB Guru 5.0 adalah sebuah sintesis teori dan arah baru yang memadukan fondasi klasik OCB dengan tuntutan modernitas. Ia mengintegrasikan perilaku prososial, manajemen pengetahuan, kearifan lokal, kepemimpinan inovatif, dan kecerdasan buatan menjadi satu kerangka utuh. Inilah paradigma yang diharapkan mampu memperkuat kapasitas guru sebagai agen perubahan, menjaga relevansi pendidikan Indonesia di era global, dan sekaligus melestarikan nilai-nilai budaya yang menjadi identitas bangsa.

Tabel 5. OCB Guru 5.0

Komponen	Dimensi / Aspek	Indikator Praktis Guru di Sekolah
OCB Klasik	Altruism Conscientiousness Sportsmanship Courtesy Civic Virtue	Membantu rekan guru tanpa diminta (misal menyiapkan media belajar) Disiplin hadir & melampaui standar minimal Tetap positif meski fasilitas terbatas Menjaga komunikasi & mencegah konflik Aktif dalam rapat, visi-misi, & kegiatan sekolah
Knowledge Management (KM)	Knowledge sharing Knowledge creation Knowledge application	Membagikan perangkat ajar di PLC/MGMP Menyusun modul inovatif untuk dibagikan Mengaplikasikan praktik baik kolega dalam kelas
Kearifan Lokal	Gotong royong Toleransi Kejujuran Disiplin budaya	Melibatkan murid dalam kerja bakti sekolah Membangun toleransi lintas agama/etnis di kelas Memberi teladan integritas akademik Menjalankan tata tertib berbasis nilai lokal
Kepemimpinan Inovatif	Empowerment Trust Motivasi berprestasi	Mengambil inisiatif program baru di kelas Membangun kepercayaan melalui transparansi & konsistensi Memotivasi murid & kolega untuk berprestasi lebih

Komponen	Dimensi / Aspek	Indikator Praktis Guru di Sekolah
Artificial Intelligence (AI)	Digital OCB AI untuk pembelajaran adaptif AI untuk monitoring kinerja	Membantu rekan memahami platform digital/AI Menggunakan AI untuk asesmen otomatis Berpartisipasi dalam analisis data Rapor Pendidikan untuk perbaikan mutu

Catatan pemakaian:

- Tabel ini cocok sebagai **alat refleksi praktis** bagi guru dan kepala sekolah.
- Bisa juga dijadikan **instrumen observasi** dalam program peningkatan OCB Guru 5.0.
- Setiap indikator bisa diturunkan lagi menjadi butir kuesioner atau rubrik penilaian.



BAB 2

GURU 5.0 DALAM TRANSFORMASI PENDIDIKAN

Setelah pada bab sebelumnya dibahas tentang evolusi konsep Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan relevansinya dalam dunia pendidikan, maka bab ini diarahkan untuk memahami bagaimana OCB terintegrasi dengan paradigma baru tentang Guru 5.0. Perubahan global yang ditandai dengan VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) dan transisi menuju Society 5.0 menuntut redefinisi peran guru dalam sekolah maupun masyarakat. Guru tidak lagi sekadar berfungsi sebagai penyampai pengetahuan, melainkan juga fasilitator, inovator, kolaborator, dan penggerak perubahan sosial.

Konsep Guru 5.0 lahir dari kebutuhan untuk menjawab tantangan zaman yang semakin kompleks. Jika Guru 4.0 dipahami sebagai pendidik yang melek digital, maka Guru 5.0 dituntut lebih jauh: mampu mengintegrasikan teknologi dengan humanisme, literasi digital dengan kearifan lokal, serta kecanggihan artificial intelligence dengan nilai-nilai kebajikan yang berakar pada budaya bangsa. Dalam kerangka ini, OCB menjadi kekuatan

moral sekaligus perilaku nyata yang membedakan Guru 5.0 dari generasi sebelumnya.

Bab ini akan membahas secara mendalam mengenai perbedaan mendasar antara Guru 4.0 dan Guru 5.0, kompetensi yang dibutuhkan guru masa depan, serta bagaimana OCB memainkan peran strategis dalam membangun profesionalisme guru di era baru. Selain itu, bab ini juga mengaitkan transformasi peran guru dengan kebijakan pendidikan nasional seperti Merdeka Belajar, Rapor Pendidikan, dan SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal), sehingga pembahasan tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga aplikatif dalam konteks Indonesia.

Dengan demikian, Bab 2 berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan fondasi teoretis OCB (Bab 1) dengan implementasi praktis peran guru dalam transformasi pendidikan. Guru 5.0 di sini diposisikan bukan hanya sebagai individu yang beradaptasi dengan teknologi, melainkan juga sebagai agen perubahan yang meneguhkan identitas budaya, memperkuat organisasi sekolah, dan menuntun generasi muda menghadapi dunia yang semakin tidak pasti.

“The teacher is no longer the sage on the stage, but the guide on the side.” – Alison King

A. Perbedaan Guru 4.0 vs Guru 5.0

Konsep Guru 4.0 muncul sebagai respons terhadap era Revolusi Industri 4.0 yang ditandai dengan digitalisasi, otomatisasi, dan konektivitas. Guru dalam kerangka ini diharapkan mampu menguasai teknologi informasi, memanfaatkan internet sebagai sumber belajar, serta mengintegrasikan media digital dalam proses pembelajaran. Dengan demikian, Guru 4.0 adalah pendidik yang melek digital dan mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi. Namun, Guru 4.0 masih sering diposisikan sebagai pengguna teknologi, belum sepenuhnya sebagai kreator atau integrator nilai kemanusiaan di tengah arus digitalisasi.

Sebaliknya, Guru 5.0 hadir dalam konteks Society 5.0, sebuah era di mana teknologi canggih seperti kecerdasan buatan (AI), Internet of Things

(IoT), dan big data digunakan bukan semata untuk efisiensi, tetapi juga untuk meningkatkan kualitas hidup manusia. Guru 5.0 tidak hanya dituntut mampu mengoperasikan teknologi, tetapi juga mengintegrasikan kecanggihan teknologi dengan nilai-nilai humanisme, etika, kearifan lokal, dan keberlanjutan. Dengan kata lain, Guru 5.0 adalah sosok yang memadukan kecerdasan digital dengan kebijaksanaan sosial dan moral.

Dalam praktik pendidikan, Guru 4.0 menekankan keterampilan teknis: bagaimana memanfaatkan Learning Management System (LMS), bagaimana menggunakan aplikasi presentasi interaktif, atau bagaimana mengajar secara daring. Guru 5.0, sementara itu, melangkah lebih jauh: tidak hanya menggunakan teknologi, tetapi juga mengarahkan teknologi untuk kepentingan murid. Ia memastikan bahwa AI digunakan secara etis, bahwa pembelajaran adaptif digital tetap mempertimbangkan aspek psikologis dan emosional murid, serta bahwa identitas budaya lokal tidak hilang di tengah arus globalisasi.

Guru 4.0 lebih banyak diposisikan sebagai fasilitator digital, sedangkan Guru 5.0 adalah fasilitator humanis-digital. Guru 4.0 mengajarkan keterampilan abad ke-21 seperti literasi digital, kolaborasi, komunikasi, dan kreativitas. Guru 5.0 menambahkan lapisan nilai: membangun empati, menanamkan nilai gotong royong, memelihara toleransi, serta menumbuhkan daya kritis murid agar tidak hanya menjadi pengguna teknologi, tetapi juga manusia yang utuh.

Dalam konteks OCB, Guru 4.0 menunjukkan perilaku ekstra dalam mendukung transisi digital—misalnya dengan membantu rekan guru yang kesulitan menggunakan aplikasi. Guru 5.0 memperluas cakupan ini dengan menunjukkan OCB berbasis digital ethics dan knowledge sharing global. Ia tidak hanya membantu rekan guru di sekolah, tetapi juga berbagi praktik baik melalui platform daring lintas negara.

Implikasi kebijakan pendidikan juga berbeda. Guru 4.0 relevan dengan agenda digitalisasi pendidikan, sedangkan Guru 5.0 lebih sesuai dengan visi Merdeka Belajar dan SDGs 4 (*Quality Education*). Guru 5.0 dilihat sebagai aktor kunci dalam membangun ekosistem sekolah yang bukan hanya adaptif secara teknologi, tetapi juga tangguh secara sosial dan bermakna secara kultural.

Dengan demikian, Guru 5.0 dapat dipandang sebagai bentuk evolusi profesi guru yang menyatukan keunggulan teknis Guru 4.0 dengan dimensi humanis, etis, dan lokal. Inilah yang membedakan Guru 5.0 sebagai agen transformasi pendidikan: bukan hanya menguasai teknologi, tetapi juga menjadikan teknologi sebagai alat untuk memperkuat nilai kemanusiaan.

Tabel 6. Perbandingan Guru 4.0 dengan Guru 5.0

Aspek	Guru 4.0	Guru 5.0
Konteks Sosial	Era Revolusi Industri 4.0: digitalisasi dan otomatisasi	Era Society 5.0: integrasi teknologi + humanisme
Peran Utama	Fasilitator digital	Fasilitator humanis-digital, agen perubahan
Orientasi Teknologi	Pengguna teknologi dalam pembelajaran	Integrator teknologi dengan nilai etika, budaya, dan keberlanjutan
Kompetensi	Literasi digital, komunikasi, kolaborasi, kreativitas	Literasi digital + literasi data + literasi budaya + literasi moral
OCB yang Tampak	Membantu rekan guru dalam adaptasi teknologi	Berbagi praktik baik global, menjaga etika digital, mendukung inovasi berbasis nilai lokal
Implikasi Pendidikan	Mendukung digitalisasi pembelajaran & LMS	Membangun sekolah unggul yang adaptif, humanis, dan berakar pada kearifan lokal
Visi Jangka Panjang	Menghasilkan murid yang kompeten secara digital	Menghasilkan murid yang cerdas digital sekaligus berkarakter, toleran, dan humanis

B. Kompetensi guru masa depan

Memasuki era Society 5.0 dan dunia yang ditandai dengan ketidakpastian VUCA, guru masa depan dituntut memiliki seperangkat kompetensi baru yang melampaui kemampuan mengajar tradisional. Kompetensi inti ini tidak hanya mencakup penguasaan teknologi, tetapi juga kemampuan adaptasi, kolaborasi, serta keterampilan sosial-emosional yang menopang peran guru sebagai pendidik humanis sekaligus agen transformasi digital.

Literasi digital menjadi kompetensi dasar yang tidak bisa ditawar. Guru masa depan harus memahami tidak hanya penggunaan perangkat lunak pembelajaran seperti *Learning Management System* (LMS), tetapi juga literasi data, literasi media, dan literasi teknologi berbasis AI. UNESCO (2022) menegaskan bahwa literasi digital guru merupakan prasyarat tercapainya *Quality Education* (SDGs 4). Di Indonesia, kebijakan Merdeka Belajar dan Rapor Pendidikan menuntut guru menguasai platform digital untuk analisis capaian siswa. Guru yang ber-OCB dalam konteks literasi digital biasanya bersedia membantu rekan sejawat mengoperasikan teknologi baru, berbagi sumber belajar daring, dan menjaga etika dalam ruang virtual.

Kompetensi berikutnya adalah adaptivitas, yakni kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan cepat dalam kebijakan, kurikulum, dan lingkungan belajar. Adaptif berarti mampu menghadapi perubahan tidak dengan resistensi, melainkan dengan kreativitas. Guru adaptif akan mencari solusi inovatif ketika menghadapi keterbatasan sarana, merancang strategi pembelajaran berbeda untuk siswa dengan kebutuhan beragam, dan mengantisipasi tantangan baru seperti pembelajaran hybrid. Di era pandemi COVID-19 misalnya, guru adaptif adalah mereka yang cepat beralih ke platform daring, berinovasi dengan metode sinkron dan asinkron, serta tetap menjaga motivasi murid meski dalam keterbatasan.

Selain digital dan adaptif, kompetensi kolaboratif menempati posisi sentral. Guru masa depan harus mampu bekerja sama lintas disiplin, lintas generasi, bahkan lintas negara. Kolaborasi antar guru, baik melalui komunitas belajar profesional (PLC), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), maupun forum daring global, memperkuat knowledge sharing yang merupakan wujud nyata OCB. OECD (2022) melalui TALIS Survey menegaskan bahwa sekolah dengan budaya kolaboratif tinggi memiliki hasil belajar

siswa yang lebih baik dan iklim sekolah lebih sehat. Guru kolaboratif juga berperan dalam membangun kepercayaan antar kolega, yang memperkuat budaya mutu sekolah.

Ketiga kompetensi inti tersebut—literasi digital, adaptivitas, dan kolaborasi—membentuk segitiga kompetensi guru masa depan. Literasi digital memberi basis teknis, adaptivitas memberi daya tahan, dan kolaborasi memberi kekuatan sosial. Ketiganya hanya dapat berkembang secara optimal ketika ditopang oleh OCB, karena OCB menjadi energi moral yang mendorong guru untuk tidak hanya menguasai keterampilan, tetapi juga menerapkannya secara sukarela untuk kepentingan bersama.

Tabel 7. Kompetensi Guru Masa Depan

Kompetensi	Deskripsi	Contoh Praktik Guru di Sekolah	Dampak pada pembelajaran
Literasi Digital	Penguasaan teknologi pembelajaran, literasi data & media, etika digital	Menggunakan LMS, AI untuk asesmen adaptif, berbagi materi daring	Pembelajaran lebih efisien, murid terlatih literasi digital, tercapai personalisasi belajar
Adaptif	Kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan kurikulum, kebijakan, & kondisi	Mengubah strategi belajar saat terjadi pandemi, merancang metode untuk murid beragam	Sekolah lebih tangguh menghadapi krisis, murid tetap termotivasi meski ada perubahan
Kolaboratif	Kemampuan bekerja sama lintas guru, bidang, & komunitas	Aktif di MGMP/ PLC, berbagi praktik baik di forum daring, kolaborasi lintas mata pelajaran	Inovasi pembelajaran meningkat, budaya mutu sekolah menguat, hasil belajar siswa lebih baik

C. Peran OCB dalam membangun profesionalisme guru

Profesionalisme guru bukanlah semata-mata persoalan sertifikasi atau pemenuhan standar kompetensi sebagaimana tertuang dalam regulasi. Profesionalisme sejati lahir ketika guru menunjukkan komitmen etis, dedikasi moral, serta keterlibatan sukarela yang melampaui tuntutan formal. Dalam konteks inilah Organizational Citizenship Behavior (OCB) memainkan peran penting sebagai katalis pembentukan profesionalisme guru di era VUCA–Society 5.0.

OCB berfungsi sebagai “jembatan moral” antara tugas formal guru dengan tanggung jawab sosial yang lebih luas. Guru dengan perilaku OCB tidak hanya hadir untuk mengajar, tetapi juga membimbing murid di luar jam pelajaran, membantu kolega mengatasi kesulitan mengajar, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan sekolah. Tindakan-tindakan ini memperkuat citra guru sebagai profesional yang tidak sekadar bekerja demi kewajiban administratif, melainkan demi keberlangsungan pendidikan itu sendiri.

Dimensi altruisme dalam OCB memperlihatkan bagaimana guru profesional memandang tugasnya bukan hanya sebagai pekerjaan individu, melainkan juga sebagai bentuk pelayanan sosial. Guru yang rela memberikan bimbingan tambahan tanpa imbalan, misalnya, menunjukkan dedikasi yang menguatkan profesionalisme. Di Indonesia, praktik ini sering terlihat pada guru di daerah terpencil yang dengan sukarela mendampingi siswa setelah sekolah agar tidak tertinggal.

Conscientiousness, atau perilaku melampaui standar minimum, juga menjadi indikator penting profesionalisme. Guru profesional tidak hanya hadir tepat waktu, tetapi juga menyiapkan perangkat ajar dengan teliti, melakukan asesmen secara berkesinambungan, dan melaksanakan refleksi pembelajaran. Dengan demikian, OCB memperkuat kualitas layanan pendidikan yang diberikan guru, sekaligus menumbuhkan budaya mutu di sekolah.

Sportsmanship membantu guru menjaga ketenangan dan sikap positif meski menghadapi keterbatasan. Guru profesional adalah mereka yang tidak larut dalam keluhan, melainkan mencari solusi kreatif. Misalnya, ketika fasilitas laboratorium terbatas, guru dengan sportsmanship akan

mengembangkan eksperimen sederhana menggunakan bahan sehari-hari. Sikap ini menegaskan profesionalisme guru karena memperlihatkan resiliensi di tengah keterbatasan.

Dimensi *courtesy* menunjukkan bagaimana profesionalisme guru dibangun melalui hubungan interpersonal yang sehat. Guru dengan *courtesy* tinggi menjaga komunikasi yang terbuka, menghargai kolega, dan mencegah konflik. Profesionalisme dalam pendidikan tidak dapat dilepaskan dari kolaborasi, dan OCB dalam bentuk *courtesy* menciptakan lingkungan kerja yang harmonis sehingga guru dapat saling belajar dan berkembang.

Sementara itu, *civic virtue* menggarisbawahi profesionalisme guru sebagai warga organisasi yang bertanggung jawab. Guru yang terlibat dalam rapat sekolah, aktif menyumbang ide dalam pengambilan keputusan, atau berpartisipasi dalam kegiatan sosial sekolah menunjukkan bahwa mereka menempatkan diri sebagai bagian integral dari komunitas pendidikan. Profesionalisme guru tidak berhenti di ruang kelas, tetapi juga mencakup kontribusi terhadap pengembangan sekolah sebagai organisasi pembelajar.

Penelitian empiris mendukung pandangan ini. Podsakoff et al. (2000) menunjukkan bahwa OCB berkontribusi signifikan pada efektivitas organisasi melalui peningkatan kohesi tim dan efisiensi kerja. Dalam konteks pendidikan, Somech & Drach-Zahavy (2000) membuktikan bahwa OCB guru berkorelasi dengan peningkatan kinerja sekolah dan kepuasan siswa. Di Indonesia, penelitian Pradana & Fitri (2022) menegaskan bahwa OCB guru mendukung keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka karena guru yang proaktif lebih siap merespon perubahan kebijakan.

Selain memperkuat kinerja individu, OCB juga menjadi fondasi untuk pengembangan komunitas belajar guru. Guru yang ber-OCB aktif berbagi praktik baik, memberikan mentoring kepada guru baru, serta membangun budaya kolaboratif. Hal ini sejalan dengan semangat *Professional Learning Community* (PLC) yang kini banyak didorong dalam kebijakan pendidikan Indonesia. PLC hanya dapat berkembang jika guru menunjukkan perilaku ekstra sukarela, bukan sekadar karena kewajiban.

OCB juga berkaitan erat dengan etos kerja dan integritas profesi. Guru yang ber-OCB tidak hanya mematuhi aturan formal, tetapi juga berusaha menjaga nama baik sekolah dan profesinya. Mereka menjadi teladan bagi

murid dalam hal disiplin, etika, dan integritas. Dengan demikian, OCB memperkuat dimensi profesionalisme guru yang bersifat normatif sekaligus praktis.

Dalam konteks era digital, OCB memperluas cakupan profesionalisme guru melalui perilaku berbagi digital (*digital OCB*). Guru profesional kini dituntut tidak hanya berbagi praktik di ruang kelas, tetapi juga mempublikasikannya melalui platform daring, webinar, atau media sosial akademik. Dengan cara ini, OCB guru ikut membangun profesionalisme kolektif yang melampaui batas sekolah.

Tantangan muncul ketika OCB tidak diimbangi dengan dukungan organisasi. Guru yang menunjukkan OCB tanpa adanya apresiasi atau dukungan kepala sekolah berisiko mengalami kelelahan (*burnout*). Oleh karena itu, penting bagi manajemen sekolah untuk menyediakan sistem penghargaan non-finansial seperti pengakuan, kesempatan pengembangan diri, dan budaya kerja yang suportif. Profesionalisme guru akan lebih kokoh jika OCB tumbuh dalam iklim organisasi yang sehat.

Kebijakan nasional seperti SPMI dan Rapor Pendidikan juga menegaskan pentingnya OCB dalam mendukung profesionalisme guru. Guru yang bersedia berpartisipasi dalam perencanaan mutu, refleksi kolektif, dan pengisian instrumen penjaminan mutu memperlihatkan komitmen profesional yang melampaui tugas mengajar. OCB dalam kerangka kebijakan ini menjadi penopang budaya mutu di sekolah.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa OCB adalah elemen penting dalam membangun profesionalisme guru. Profesionalisme tidak hanya soal keterampilan teknis atau pemenuhan sertifikasi, melainkan juga soal kesediaan guru untuk berkontribusi secara sukarela bagi keberhasilan murid, kolega, dan sekolah. OCB Guru 5.0, yang memadukan dimensi klasik dengan digitalisasi, kearifan lokal, dan kepemimpinan inovatif, menawarkan paradigma baru bagi profesionalisme guru yang relevan dengan tantangan abad ke-21.

Tabel 8. OCB Guru 5.0

Komponen	Dimensi/Aspek	Indikator Praktis Guru disekolah
OCB Klasik	Altruism Conscientiousness Sportsmanship Courtesy Civic Virtue	Membantu rekan guru tanpa diminta (misal menyiapkan media belajar) Disiplin hadir & melampaui standar minimal Tetap positif meski fasilitas terbatas Menjaga komunikasi & mencegah konflik Aktif dalam rapat, visi-misi, & kegiatan sekolah
Knowledge Management (KM)	Knowledge sharing Knowledge creation Knowledge application	Membagikan perangkat ajar di PLC/MGMP Menyusun modul inovatif untuk dibagikan Mengaplikasikan praktik baik kolega dalam kelas
Kearifan Lokal	Gotong royong Toleransi Kejujuran Disiplin budaya	Melibatkan murid dalam kerja bakti sekolah Membangun toleransi lintas agama/etnis di kelas Memberi teladan integritas akademik Menjalankan tata tertib berbasis nilai lokal

Komponen	Dimensi/Aspek	Indikator Praktis Guru disekolah
Kepemimpinan Inovatif	Empowerment Trust Motivasi berprestasi	Mengambil inisiatif program baru di kelas Membangun kepercayaan melalui transparansi & konsistensi Memotivasi murid & kolega untuk berprestasi lebih
Artificial Intelligence (AI)	Digital OCB AI untuk pembelajaran adaptif AI untuk monitoring kinerja	Membantu rekan memahami platform digital/AI Menggunakan AI untuk asesmen otomatis Berpartisipasi dalam analisis data Rapor Pendidikan untuk perbaikan mutu

Profesionalisme guru yang ditopang OCB akan menghasilkan ekosistem pendidikan yang lebih humanis, adaptif, dan berkelanjutan. Guru tidak lagi dilihat sekadar sebagai pelaksana kurikulum, tetapi sebagai warga organisasi pendidikan yang memiliki peran moral, sosial, dan kultural. Inilah yang akan membawa sekolah Indonesia menuju transformasi mutu pendidikan yang sesungguhnya.

Tabel 9. Keterkaitan OCB dan Profesionalisme Guru

Dimensi OCB	Indikator Praktis Guru	Aspek Profesional Guru
Altruism (tolong-menolong)	Membantu rekan guru menyiapkan bahan ajar Memberi bimbingan tambahan pada murid Mendukung kolega yang kesulitan adaptasi digital	Kompetensi Sosial – kemampuan bekerja sama, peduli, dan membangun solidaritas dalam komunitas sekolah

Dimensi OCB	Indikator Praktis Guru	Aspek Profesional Guru
Conscientiousness (tanggung jawab melampaui standar)	Disiplin hadir tepat waktu Menyusun RPP/detail pembelajaran lebih dari standar Menyelesaikan tugas administrasi tanpa pengawasan	Integritas Profesi – ketekunan, kedisiplinan, dan kepatuhan etis terhadap standar profesi
Sportsmanship (sikap positif/toleransi)	Tetap semangat meski fasilitas terbatas Menerima perubahan kebijakan tanpa banyak keluhan Mencari solusi kreatif di tengah hambatan	Resiliensi & Adaptivitas – daya tahan menghadapi perubahan, kemampuan mengelola stres, sikap positif
Courtesy (menjaga hubungan interpersonal)	Menjaga komunikasi terbuka dengan kolega & orang tua murid Menghargai pendapat dalam rapat sekolah Mencegah konflik melalui kerja sama	Kompetensi Komunikasi & Kolaborasi – menjaga harmoni, mengembangkan jejaring kerja, membangun trust
Civic Virtue (kepedulian pada organisasi)	Aktif dalam rapat, visi-misi sekolah Terlibat dalam program sekolah & kegiatan sosial Menjadi teladan dalam menjaga nama baik sekolah	Komitmen Organisasi & Kepemimpinan – partisipasi aktif dalam pengembangan sekolah & kontribusi pada budaya mutu

D. Implikasi kebijakan nasional

Kebijakan pendidikan nasional Indonesia dalam lima tahun terakhir ditandai oleh berbagai terobosan, terutama melalui program Merdeka Belajar, instrumen Rapor Pendidikan, dan sistem SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal). Tiga instrumen ini menjadi kerangka regulatif sekaligus operasional yang secara langsung memengaruhi praktik guru di sekolah. Dalam konteks ini, OCB guru berperan sebagai kekuatan pendorong agar kebijakan tersebut tidak hanya berhenti di tataran dokumen, tetapi benar-benar terimplementasi dalam keseharian pendidikan.

Program Merdeka Belajar menekankan otonomi sekolah, diferensiasi pembelajaran, dan peran guru sebagai fasilitator yang adaptif. Kebijakan ini menuntut guru untuk lebih kreatif dalam merancang pembelajaran sesuai kebutuhan murid. Di sini, OCB menjadi fondasi penting. Guru yang ber-OCB cenderung menunjukkan inisiatif tanpa menunggu instruksi formal, misalnya dengan mengembangkan modul ajar kontekstual atau menginisiasi kegiatan proyek berbasis masalah. Tanpa OCB, implementasi Merdeka Belajar berisiko menjadi formalitas belaka.

Rapor Pendidikan merupakan instrumen evaluasi berbasis data yang menampilkan capaian sekolah dalam berbagai indikator mutu. Penggunaan Rapor Pendidikan membutuhkan keterlibatan guru dalam analisis data, refleksi kolektif, dan penyusunan rencana perbaikan. Guru dengan civic virtue tinggi akan terlibat aktif dalam forum refleksi mutu, sementara guru dengan conscientiousness kuat akan membantu mengolah data dan mencari solusi perbaikan. Dengan kata lain, keberhasilan pemanfaatan Rapor Pendidikan sangat bergantung pada tingkat OCB guru di sekolah.

Sementara itu, SPMI adalah kerangka kerja yang memastikan sekolah menjalankan siklus penjaminan mutu (penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan). Guru yang menunjukkan altruism dan courtesy akan berkontribusi dalam tim mutu, berbagi informasi dengan kolega, dan menjaga komitmen bersama. Profesionalisme yang lahir dari OCB membuat siklus SPMI tidak hanya dijalankan sebagai kewajiban administratif, tetapi sebagai budaya sekolah yang hidup.

Implikasi kebijakan ini juga menegaskan pentingnya kolaborasi guru. Merdeka Belajar, Rapor Pendidikan, dan SPMI sama-sama membutuhkan

kerja tim yang solid. Guru tidak dapat berjalan sendiri, melainkan harus membangun komunitas belajar yang saling mendukung. OCB dalam bentuk knowledge sharing dan sportsmanship menjadi penguat utama agar kebijakan berjalan efektif.

Selain itu, kebijakan nasional menuntut guru untuk mengembangkan kompetensi baru. Misalnya, Merdeka Belajar menekankan pentingnya pembelajaran berbasis proyek, yang memerlukan keterampilan kolaboratif guru. OCB guru dalam bentuk willingness-to-help mendukung guru lain yang belum terbiasa dengan metode ini. Rapor Pendidikan menuntut guru memahami data, yang sering kali membutuhkan bantuan kolega dengan literasi digital lebih tinggi. Di sinilah altruism guru sangat menentukan.

OCB juga berfungsi sebagai filter etis dalam penerapan kebijakan nasional. Misalnya, penggunaan data Rapor Pendidikan tidak boleh sekadar dijadikan formalitas, melainkan dimaknai untuk perbaikan mutu. Guru dengan civic virtue akan menggunakan data secara bertanggung jawab untuk kepentingan murid, bukan untuk pencitraan semata. Demikian pula, Merdeka Belajar hanya bisa sukses jika guru memiliki komitmen moral untuk menempatkan kepentingan murid di atas kepentingan birokrasi.

Dalam praktiknya, masih banyak sekolah yang mengalami kesenjangan implementasi kebijakan. Ada sekolah yang menganggap SPMI hanya sebagai pengisian formulir, bukan siklus mutu. Ada juga sekolah yang memandang Rapor Pendidikan sekadar laporan angka, bukan alat refleksi. Di sinilah OCB guru diperlukan untuk “menghidupkan” kebijakan, menjadikannya budaya nyata, bukan sekadar dokumen administratif.

Penelitian terbaru mendukung hal ini. Studi Rahman & Taufiq (2023) menemukan bahwa OCB guru berkontribusi pada keberhasilan sekolah dalam menjalankan SPMI, terutama melalui perilaku proaktif dalam siklus refleksi dan perbaikan mutu. Sementara itu, Pradana & Fitri (2022) menunjukkan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka lebih berhasil di sekolah dengan tingkat OCB guru tinggi, karena guru lebih siap bekerja sama dalam mengembangkan perangkat ajar.

Implikasi kebijakan ini juga menegaskan pentingnya kepemimpinan inovatif. Kepala sekolah yang mendukung OCB guru akan lebih mudah melaksanakan Merdeka Belajar, Rapor Pendidikan, dan SPMI. Sebaliknya,

kepemimpinan otoriter yang hanya menekankan kepatuhan administratif dapat menghambat tumbuhnya OCB, sehingga kebijakan hanya dijalankan secara formalitas.

Dari perspektif profesionalisme, kebijakan nasional sebenarnya memberikan ruang bagi guru untuk mengekspresikan OCB. Merdeka Belajar memberi ruang untuk inovasi, Rapor Pendidikan membuka kesempatan untuk refleksi, dan SPMI mengundang kolaborasi. Guru dengan OCB tinggi akan memanfaatkan ruang ini untuk memperkuat identitas profesinya sebagai agen perubahan.

Namun demikian, tantangan tetap ada. Kesenjangan kapasitas antar guru, keterbatasan infrastruktur digital, dan resistensi budaya birokratis masih menjadi hambatan. Oleh karena itu, OCB perlu dipandang bukan hanya sebagai perilaku individu, tetapi juga sebagai strategi organisasi. Sekolah harus menumbuhkan budaya OCB melalui pelatihan, penghargaan non-finansial, dan dukungan kepemimpinan.

OCB Guru 5.0 memberikan perspektif baru terhadap kebijakan nasional. Integrasi antara perilaku ekstra guru, manajemen pengetahuan, kearifan lokal, kepemimpinan inovatif, dan AI menciptakan model implementasi kebijakan yang lebih berkelanjutan. Guru bukan hanya pelaksana kebijakan, tetapi juga subjek aktif yang memaknai dan menafsirkan kebijakan sesuai konteks sekolah.

Dengan demikian, Merdeka Belajar, Rapor Pendidikan, dan SPMI bukanlah sekadar program terpisah, tetapi bagian dari ekosistem transformasi pendidikan. OCB guru berperan sebagai energi kolektif yang memastikan kebijakan tersebut hidup dalam praktik sehari-hari. Inilah yang membedakan sekolah yang hanya patuh pada regulasi dengan sekolah yang benar-benar tumbuh menjadi organisasi pembelajar.

Pada akhirnya, implikasi kebijakan nasional terhadap OCB menegaskan bahwa masa depan pendidikan Indonesia sangat bergantung pada kualitas perilaku guru. Guru yang ber-OCB akan mampu menjadikan kebijakan sebagai peluang, bukan beban. Mereka akan mengubah regulasi menjadi budaya, data menjadi refleksi, dan dokumen menjadi aksi nyata.

Tabel 10. Kebijakan Nasional, Bentuk OCB Guru, dan Dampaknya pada Mutu Sekolah

Kebijakan Nasional	Bentuk OCB Guru yang relevan	Dampak pada Mutu Sekolah
Merdeka Belajar	Altruism: membantu rekan menyusun modul ajar inovatif Conscientiousness: menyiapkan pembelajaran berbasis proyek (PjBL) dengan detail Courtesy: kolaborasi dalam komunitas belajar guru (PLC, MGMP)	Pembelajaran lebih kreatif & sesuai kebutuhan murid Murid lebih aktif & termotivasi Sekolah lebih adaptif terhadap perubahan kurikulum
Rapor Pendidikan	Civic virtue: terlibat aktif dalam forum refleksi mutu Conscientiousness: menganalisis data capaian siswa dengan serius Sportsmanship: menerima kritik data rapor tanpa mengeluh, fokus solusi	Perencanaan sekolah berbasis data Refleksi guru kolektif → perbaikan berkelanjutan Transparansi mutu sekolah meningkat
SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal)	Altruism: membantu kolega dalam penyusunan instrumen mutu Courtesy: komunikasi terbuka saat monitoring & evaluasi Civic virtue: aktif dalam siklus PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, Peningkatan)	Budaya mutu sekolah terbangun Kinerja guru lebih konsisten Sekolah menjadi organisasi pembelajar yang berkelanjutan

E. Guru sebagai agen perubahan sekolah

Dalam literatur manajemen pendidikan, guru sering disebut sebagai aktor utama yang menentukan kualitas sekolah. Meskipun kepala sekolah

berperan sebagai pemimpin strategis, pada akhirnya guru adalah pelaku perubahan yang berhadapan langsung dengan murid, orang tua, dan masyarakat. Dalam kerangka OCB Guru 5.0, peran guru sebagai agen perubahan tidak sekadar melaksanakan instruksi, melainkan mendorong transformasi melalui perilaku ekstra yang menumbuhkan budaya inovasi, kolaborasi, dan profesionalisme.

Perubahan sekolah bukanlah proses linier. Ia terjadi melalui interaksi dinamis antara kebijakan, sumber daya, budaya organisasi, dan perilaku guru. Guru yang menunjukkan altruism akan membantu rekan kerja menyesuaikan diri dengan kebijakan baru, misalnya Kurikulum Merdeka. Guru dengan conscientiousness akan memastikan setiap perubahan diikuti dengan perencanaan dan eksekusi yang serius. Guru dengan sportsmanship akan menjaga sikap positif di tengah keterbatasan, sementara courtesy memastikan komunikasi terbuka agar perubahan tidak menimbulkan konflik. Akhirnya, civic virtue membuat guru berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan strategis sekolah.

Dalam konteks Merdeka Belajar, guru sebagai agen perubahan berarti berani mengubah paradigma pembelajaran dari *teacher-centered* menjadi *student-centered*. Hal ini menuntut guru tidak hanya memfasilitasi, tetapi juga menjadi pembelajar sepanjang hayat. Guru yang ber-OCB akan meluangkan waktu belajar teknologi baru, menyesuaikan strategi pembelajaran, dan membimbing murid dengan pendekatan diferensiasi. Perubahan paradigma ini hanya mungkin berhasil jika guru bersedia melampaui batas minimal kewajiban.

Peran agen perubahan juga tampak dalam implementasi Rapor Pendidikan. Guru yang berpartisipasi aktif dalam analisis data mutu sekolah sesungguhnya sedang berperan sebagai “agen refleksi”. Mereka tidak hanya menerima laporan, tetapi juga menyusun langkah-langkah perbaikan. Dengan demikian, OCB memperkuat peran guru sebagai agen perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Dalam kerangka SPMI, guru berperan sebagai agen mutu. Setiap tahap PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, Peningkatan) membutuhkan keterlibatan guru. Guru yang ber-OCB bersedia terlibat dalam monitoring dan evaluasi, berbagi praktik baik, serta menjaga

komitmen mutu. Perubahan sekolah menuju organisasi pembelajar tidak mungkin terjadi tanpa OCB guru.

Guru sebagai agen perubahan juga bermakna sebagai agen inovasi. Di era digital, inovasi pembelajaran berbasis teknologi membutuhkan guru yang tidak takut mencoba hal baru. Guru yang ber-OCB dalam bentuk willingness-to-help akan membimbing rekan guru yang kesulitan mengoperasikan platform digital. Guru yang kreatif akan mengembangkan media pembelajaran berbasis AI atau big data. Dengan demikian, OCB menjadi fondasi munculnya inovasi di sekolah.

Selain inovasi teknologi, guru juga menjadi agen perubahan sosial. Di masyarakat Indonesia yang multikultural, guru berperan menjaga harmoni, toleransi, dan nilai kebersamaan. OCB dalam bentuk courtesy dan civic virtue memperlihatkan bahwa guru berperan melampaui kelas: mereka membangun jejaring dengan orang tua dan masyarakat, serta memfasilitasi kegiatan budaya yang meneguhkan identitas lokal. Perubahan sosial yang positif di sekolah hanya mungkin terjadi jika guru berperilaku ekstra dan sukarela.

Tabel 11. Isu & Tantangan OCB Guru di Era VUCA

Aspek VUCA	Isu / Tantangan Utama	Dampak pada OCB Guru	Contoh di Sekolah
Volatility (perubahan cepat)	Pergantian kurikulum, kebijakan asesmen, Rapor Pendidikan yang sering berubah	Guru merasa terbebani; altruism & conscientiousness berisiko menurun karena kelelahan adaptasi	Guru kesulitan menyesuaikan RPP saat kurikulum berubah mendadak
Uncertainty (ketidakpastian)	Status guru honorer, kesejahteraan belum terjamin	Risiko munculnya <i>compulsory OCB</i> ; motivasi sukarela berkurang	Guru honorer diminta aktif di kegiatan sekolah meski status kerja tidak pasti

Aspek VUCA	Isu / Tantangan Utama	Dampak pada OCB Guru	Contoh di Sekolah
Complexity (kompleksitas)	Beban kerja ganda (mengajar, administrasi, bimbingan, ekstrakurikuler)	OCB berkurang karena guru fokus menyelesaikan tugas pokok	Guru kelelahan mengisi banyak laporan administratif sehingga kurang sempat berbagi pengetahuan
Ambiguity (ambiguitas)	Peran guru dalam integrasi teknologi tidak jelas	Sportsmanship & courtesy terganggu; muncul kebingungan peran	Guru bingung apakah hanya pengguna LMS atau juga pengembang konten digital
Digital Divide	Kesenjangan kemampuan TIK antar guru	Altruism tinggi, tetapi ada risiko beban tidak merata pada guru yang mahir teknologi	Guru muda terus diminta membantu rekan senior dalam mengoperasikan aplikasi pembelajaran
Burnout	Tekanan administrasi & pembelajaran daring/hybrid	Menurunnya civic virtue & willingness to help	Guru merasa lelah sehingga kurang aktif dalam rapat atau kegiatan sekolah
Etika & Motivasi	OCB kadang ditunjukkan demi pengakuan, bukan ketulusan (<i>pseudo-OCB</i>)	Distorsi makna OCB; muncul ketidakadilan	Guru yang vokal lebih diapresiasi, sementara yang bekerja tenang dianggap pasif

Aspek VUCA	Isu / Tantangan Utama	Dampak pada OCB Guru	Contoh di Sekolah
Konteks Sosial	Perbedaan budaya sekolah kota vs desa	OCB muncul dalam bentuk berbeda; rawan salah persepsi	Guru di desa aktif secara sosial, guru di kota lebih aktif di forum digital

Penelitian internasional mendukung hal ini. Fullan (2007) menegaskan bahwa guru adalah agen perubahan yang paling kuat dalam reformasi pendidikan. Perubahan kebijakan hanya akan efektif jika guru bersedia menginternalisasikan dan mengadaptasinya. Studi OECD (2022) juga menunjukkan bahwa sekolah dengan budaya kolaboratif guru yang tinggi lebih berhasil menjalankan inovasi kurikulum. Hal ini sejalan dengan hasil riset di Indonesia yang menemukan bahwa guru dengan OCB tinggi berkontribusi signifikan terhadap implementasi kebijakan nasional.

Namun, peran guru sebagai agen perubahan tidak lepas dari tantangan. Banyak guru menghadapi tekanan administratif, keterbatasan fasilitas, dan ketidakpastian status kerja. Dalam kondisi ini, motivasi untuk menunjukkan OCB bisa menurun. Oleh karena itu, dukungan dari kepala sekolah, dinas pendidikan, dan kebijakan pemerintah menjadi kunci. Kepala sekolah yang inovatif akan mendorong guru untuk tetap ber-OCB, sementara kebijakan yang berpihak pada kesejahteraan guru akan menjaga konsistensi perilaku ekstra tersebut.

Guru juga berperan sebagai agen perubahan dalam pembelajaran kolaboratif. Dengan membangun komunitas belajar guru (PLC, MGMP), mereka tidak hanya meningkatkan kapasitas individu, tetapi juga memperkuat kapasitas kolektif sekolah. Guru yang ber-OCB cenderung berbagi modul ajar, memberikan mentoring, dan menciptakan budaya belajar bersama. Inilah wujud nyata perubahan dari sekolah yang berorientasi individu menuju sekolah sebagai organisasi pembelajar.

Sebagai agen perubahan, guru juga memiliki peran dalam mengintegrasikan kearifan lokal dengan kurikulum modern. Guru yang peduli

akan mengajarkan nilai gotong royong, toleransi, dan kejujuran sebagai bagian dari pembelajaran. Dengan demikian, perubahan sekolah bukan sekadar adaptasi terhadap globalisasi, tetapi juga pelestarian nilai budaya. OCB dalam bentuk civic virtue memperlihatkan kepedulian guru terhadap identitas bangsa.

Guru yang ber-OCB juga memainkan peran sebagai agen resilien. Di era VUCA, ketidakpastian adalah hal yang tak terhindarkan. Guru yang mampu menjaga sikap positif, mendukung rekan sejawat, dan tetap konsisten mengajar meski dalam kondisi sulit, sesungguhnya sedang memperkuat daya tahan sekolah. Perubahan yang berkelanjutan membutuhkan guru dengan resiliensi tinggi, dan resiliensi ini lahir dari semangat OCB.

Perubahan sekolah bukan hanya soal kebijakan, tetapi juga soal kepemimpinan di tingkat akar rumput. Guru dengan OCB sering kali muncul sebagai pemimpin informal. Mereka menjadi teladan bagi kolega, inspirasi bagi murid, dan mitra dialog bagi kepala sekolah. Perubahan yang lahir dari bawah (bottom-up) biasanya lebih berkelanjutan dibanding perubahan yang hanya datang dari atas (top-down). Dalam hal ini, OCB guru memperkuat kepemimpinan transformasional di sekolah.

Dengan demikian, peran guru sebagai agen perubahan sekolah dalam kerangka OCB Guru 5.0 dapat disimpulkan dalam tiga aspek: sebagai agen inovasi (menciptakan pembelajaran baru), agen mutu (menjaga konsistensi kualitas), dan agen sosial (membangun komunitas dan budaya). Ketiganya saling melengkapi, membentuk paradigma guru sebagai motor transformasi pendidikan di era VUCA–Society 5.0.

Tabel 12. Peran Guru sebagai Agen Perubahan

Peran Guru	Contoh OCB yang ditunjukkan	Dampak pada Sekolah
Agen Inovasi	Membantu rekan guru mencoba metode baru (altruism)	Munculnya pembelajaran kreatif dan kontekstual
	Mengembangkan media pembelajaran digital berbasis AI	Peningkatan keterampilan abad 21 murid
	Berpartisipasi dalam komunitas belajar guru untuk berbagi praktik baik	Sekolah lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi

Peran Guru	Contoh OCB yang ditunjukkan	Dampak pada Sekolah
Agen Mutu	Terlibat aktif dalam siklus SPMI (civic virtue) Disiplin menyusun RPP & evaluasi belajar (conscientiousness) Mendukung analisis data Rapor Pendidikan secara kolektif	Budaya mutu sekolah semakin kuat Peningkatan kinerja guru secara konsisten Perencanaan berbasis data menjadi kebiasaan
Agen Sosial	Menjaga komunikasi harmonis dengan orang tua & masyarakat (courtesy) Menanamkan nilai gotong royong & toleransi dalam kelas (civic virtue) Mendukung kegiatan budaya sekolah tanpa diminta	Terbangunnya iklim sekolah yang inklusif & harmonis Identitas budaya lokal sekolah semakin kuat Reputasi sekolah positif di mata masyarakat



BAGIAN II

KNOWLEDGE MANAGEMENT (KM) DI SEKOLAH



BAB 3

TEORI DAN PRAKTIK KM UNTUK GURU

Setelah pada bab sebelumnya dibahas tentang evolusi konsep Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan relevansinya dalam dunia pendidikan, maka bab ini diarahkan untuk memahami bagaimana OCB terintegrasi dengan paradigma baru tentang Guru 5.0. Perubahan global yang ditandai dengan VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) dan transisi menuju Society 5.0 menuntut redefinisi peran guru dalam sekolah maupun masyarakat. Guru tidak lagi sekadar berfungsi sebagai penyampai pengetahuan, melainkan juga fasilitator, inovator, kolaborator, dan penggerak perubahan sosial.

Konsep Guru 5.0 lahir dari kebutuhan untuk menjawab tantangan zaman yang semakin kompleks. Jika Guru 4.0 dipahami sebagai pendidik yang melek digital, maka Guru 5.0 dituntut lebih jauh: mampu mengintegrasikan teknologi dengan humanisme, literasi digital dengan kearifan lokal, serta kecanggihan artificial intelligence dengan nilai-nilai kebajikan yang berakar pada budaya bangsa. Dalam kerangka ini, OCB menjadi kekuatan

moral sekaligus perilaku nyata yang membedakan Guru 5.0 dari generasi sebelumnya.

Bab ini akan membahas secara mendalam mengenai perbedaan mendasar antara Guru 4.0 dan Guru 5.0, kompetensi yang dibutuhkan guru masa depan, serta bagaimana OCB memainkan peran strategis dalam membangun profesionalisme guru di era baru. Selain itu, bab ini juga mengaitkan transformasi peran guru dengan kebijakan pendidikan nasional seperti Merdeka Belajar, Rapor Pendidikan, dan SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal), sehingga pembahasan tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga aplikatif dalam konteks Indonesia.

Dengan demikian, Bab 2 berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan fondasi teoretis OCB (Bab 1) dengan implementasi praktis peran guru dalam transformasi pendidikan. Guru 5.0 di sini diposisikan bukan hanya sebagai individu yang beradaptasi dengan teknologi, melainkan juga sebagai agen perubahan yang meneguhkan identitas budaya, memperkuat organisasi sekolah, dan menuntun generasi muda menghadapi dunia yang semakin tidak pasti.

“The teacher is no longer the sage on the stage, but the guide on the side.” – Alison King

A. Definisi dan model KM

Knowledge Management (KM) adalah salah satu konsep manajemen modern yang berakar pada kesadaran bahwa pengetahuan adalah aset paling berharga dalam organisasi. Definisi klasik KM menekankan proses sistematis untuk menciptakan, menyimpan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan agar organisasi mampu beradaptasi dan meningkatkan kinerjanya. Dalam dunia pendidikan, KM dipahami sebagai upaya kolektif guru dan sekolah untuk menjadikan pengalaman, praktik baik, dan inovasi pembelajaran sebagai pengetahuan bersama yang terus berkembang.

Nonaka & Takeuchi (1995) merupakan tokoh sentral yang membentuk landasan teori KM dengan model SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization). Model ini menjelaskan bagaimana

pengetahuan tacit (implisit, personal, sulit diformalkan) dan explicit (tersurat, terdokumentasi) berinteraksi secara dinamis. Misalnya, ketika seorang guru senior berbagi pengalaman mengajar kepada guru baru melalui diskusi informal, itu adalah *socialization*. Ketika pengalaman itu dituangkan ke dalam modul ajar, terjadi *externalization*. Modul tersebut kemudian dikombinasikan dengan sumber lain dalam MGMP, yang melahirkan *combination*. Akhirnya, guru baru yang menggunakan modul itu menginternalisasikannya dalam praktik pembelajaran sehari-hari. Siklus SECI inilah yang menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajar.

Sementara itu, Wiig (1993) menekankan bahwa pengetahuan hanya bermanfaat jika dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dan tindakan. Menurutnya, KM adalah upaya memastikan pengetahuan tersedia dalam bentuk yang tepat, pada waktu yang tepat, dan untuk orang yang tepat. Dalam konteks sekolah, pemikiran Wiig ini berarti pengetahuan guru tidak boleh terisolasi dalam diri individu, melainkan harus dikelola agar seluruh komunitas sekolah dapat mengaksesnya.

Definisi lain datang dari Davenport & Prusak (1998) yang menyoroti bahwa KM adalah proses mengumpulkan, mendistribusikan, dan menggunakan pengetahuan secara efektif. Mereka mengingatkan bahwa KM tidak hanya tentang teknologi, melainkan juga tentang manusia dan budaya organisasi. Hal ini relevan dengan sekolah, karena meskipun platform digital seperti LMS tersedia, tanpa budaya berbagi pengetahuan di antara guru, KM tidak akan berjalan efektif.

Model KM juga berkembang ke arah integrasi teknologi. Alavi & Leidner (2001) menegaskan bahwa sistem informasi menjadi katalis utama dalam mendukung KM, tetapi faktor sosial seperti *trust*, motivasi, dan kepemimpinan tetap menentukan keberhasilan. Dalam praktiknya, sekolah dapat memiliki database RPP atau bank soal daring, tetapi tanpa OCB berupa kesediaan guru untuk berbagi dan saling membantu, sistem itu bisa menjadi kosong.

Dalam konteks pendidikan Indonesia, implementasi KM tampak dalam berbagai bentuk. MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) dan KKG (Kelompok Kerja Guru) adalah wadah formal untuk berbagi pengetahuan. Program *lesson study* juga merupakan contoh nyata penerapan KM, di mana guru secara sistematis mengamati praktik mengajar rekan

sejawat, memberikan umpan balik, lalu mendokumentasikan praktik baik untuk digunakan bersama. Semua itu merupakan bentuk nyata siklus KM di sekolah.

Seiring perkembangan, KM tidak lagi dipahami sekadar sebagai proses administratif, tetapi juga sebagai strategi peningkatan mutu pendidikan. Penelitian terbaru (Ali et al., 2021; Zhang et al., 2022) menekankan pentingnya *digital knowledge management*, di mana pengetahuan guru disimpan dan disebarkan melalui platform digital. Pandemi COVID-19 mempercepat adopsi ini, karena guru dipaksa untuk menggunakan ruang digital sebagai media kolaborasi dan pembelajaran.

Perbedaan mendasar antara KM di sekolah dengan di dunia bisnis terletak pada orientasinya. Jika perusahaan mengelola pengetahuan untuk menciptakan keuntungan, sekolah mengelola pengetahuan untuk menciptakan kualitas pembelajaran. Meski berbeda tujuan akhir, keduanya sama-sama membutuhkan mekanisme formal dan informal agar pengetahuan tidak hilang, melainkan terus diregenerasi.

Di era Society 5.0, KM dalam pendidikan menjadi semakin penting. Data yang dihasilkan dari asesmen digital, Rapor Pendidikan, atau Learning Analytics harus dikelola dengan baik agar guru dapat menggunakannya untuk merancang pembelajaran yang adaptif. KM juga membantu mengurangi kesenjangan antar guru: mereka yang sudah mahir teknologi bisa berbagi praktik kepada yang masih kesulitan, sehingga seluruh sekolah berkembang secara kolektif.

Model SECI dari Nonaka bisa diaplikasikan langsung di sekolah. Socialization terjadi ketika guru berdiskusi dalam PLC, externalization saat pengalaman dituangkan dalam RPP, combination ketika berbagai modul digabung dalam perpustakaan digital sekolah, dan internalization ketika guru mengadaptasi modul itu dalam praktiknya sendiri. Siklus ini mencerminkan bagaimana OCB guru mendukung siklus KM.

Wiig memberikan perspektif yang lebih pragmatis: pengetahuan harus diposisikan sebagai sumber daya strategis. Jika guru memiliki metode pembelajaran inovatif tetapi tidak terdokumentasi, maka pengetahuan itu berisiko hilang ketika guru tersebut pindah atau pensiun. KM mencegah

kehilangan pengetahuan melalui dokumentasi sistematis, mentoring, dan pelatihan berkelanjutan.

Kritik terhadap KM muncul dari kalangan yang melihatnya terlalu birokratis. Ada kekhawatiran bahwa KM hanya menjadi tumpukan dokumen tanpa implementasi nyata. Namun, OCB guru menjadi faktor penentu agar KM tidak berhenti pada formalitas. Ketika guru dengan sukarela berbagi, memberikan mentoring, dan menginternalisasi pengetahuan, KM benar-benar menjadi budaya sekolah.

KM juga erat kaitannya dengan inovasi. Nonaka menekankan bahwa pengetahuan baru lahir dari interaksi dinamis antara tacit dan explicit. Guru yang reflektif akan menuliskan pengalaman praktiknya, membagikannya ke forum, lalu memicu ide baru bagi rekan sejawat. Inilah cara KM melahirkan inovasi pedagogis.

Secara ringkas, KM adalah kerangka yang memungkinkan sekolah menjadi organisasi pembelajar. Nonaka memberikan model siklus dinamis (SECI), Wiig menekankan kegunaan pengetahuan untuk keputusan, sementara Davenport & Prusak menekankan aspek budaya dan distribusi. Dalam konteks sekolah, model-model ini saling melengkapi untuk membangun ekosistem pengetahuan yang berkelanjutan.

Dengan memadukan teori KM dan praktik OCB guru, sekolah dapat menghindari risiko pengetahuan yang hilang, memperkuat kolaborasi, mempercepat inovasi, dan meningkatkan mutu pembelajaran. OCB memberi energi moral, sementara KM menyediakan wadah sistematis. Keduanya tidak bisa dipisahkan jika tujuan akhirnya adalah membangun guru profesional dan sekolah unggul di era VUCA–Society 5.0.

Tabel 13. Perbandingan Model Knowledge Management

Model Utama	Fokus Utama	Relevansi di Sekolah
Nonaka & Takeuchi (1995) – Model SECI	Proses dinamis konversi pengetahuan: Socialization, Externalization, Combination, Internalization (tacit ↔ explicit).	Guru berbagi pengalaman mengajar (socialization). Menuliskan pengalaman ke modul/RPP (externalization). Modul digabungkan dalam bank soal sekolah (combination). Guru lain mengadaptasi modul itu (internalization).
Wiig (1993)	Pengetahuan hanya bernilai jika dapat digunakan untuk pengambilan keputusan & tindakan . Fokus pada aksesibilitas pengetahuan tepat orang, waktu, dan konteks.	Dokumentasi metode pembelajaran inovatif agar tidak hilang. Memastikan guru baru dapat mengakses praktik baik senior. Pengetahuan jadi dasar keputusan dalam perbaikan mutu sekolah.
Davenport & Prusak (1998)	KM sebagai proses sosial & budaya : mengumpulkan, mendistribusikan, dan menggunakan pengetahuan secara efektif. Menekankan trust & motivasi berbagi.	Budaya berbagi antar guru melalui MGMP/PLC. Penciptaan iklim kolaboratif yang mendorong keterbukaan. Menghindari penumpukan dokumen tanpa implementasi nyata.

Model Utama	Fokus Utama	Relevansi di Sekolah
Alavi & Leidner (2001)	Integrasi sistem informasi & teknologi sebagai katalis KM, dengan tetap menekankan peran manusia & interaksi sosial.	Penggunaan LMS, database RPP, dan platform digital berbagi materi. Guru memanfaatkan teknologi untuk knowledge sharing. Digitalisasi praktik baik agar mudah diakses komunitas guru.

B. Siklus KM dalam organisasi sekolah

Siklus Knowledge Management (KM) dalam organisasi sekolah menggambarkan bagaimana pengetahuan diciptakan, dikelola, dan digunakan secara berkesinambungan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Berbeda dengan organisasi bisnis yang berorientasi keuntungan, sekolah sebagai organisasi pembelajar berorientasi pada kualitas proses dan hasil belajar murid. Oleh karena itu, siklus KM di sekolah harus menyesuaikan dengan dinamika pendidikan yang sarat dengan nilai, etika, dan budaya.

Salah satu model siklus KM yang banyak digunakan adalah SECI Model Nonaka & Takeuchi (1995). Dalam model ini, pengetahuan dipandang sebagai entitas dinamis yang terus bergerak melalui interaksi antara tacit knowledge (pengalaman, intuisi, keterampilan pribadi) dan explicit knowledge (dokumen, laporan, modul). Guru di sekolah sering kali memiliki tacit knowledge yang kaya, namun tanpa siklus KM, pengetahuan itu berisiko hilang saat guru pensiun atau pindah sekolah.

Pada tahap socialization, pengetahuan tacit ditransfer melalui interaksi sosial. Misalnya, guru senior berbagi pengalaman mengajar kepada guru baru melalui diskusi informal atau pendampingan. Proses ini sering terjadi dalam forum MGMP, PLC, atau bahkan saat ngobrol santai di ruang guru. Socialization menekankan pentingnya budaya berbagi, yang erat kaitannya dengan OCB dimensi altruism.

Tahap externalization terjadi ketika pengetahuan tacit dituangkan ke dalam bentuk eksplisit. Contohnya, pengalaman mengajar ditulis menjadi RPP, modul ajar, atau artikel reflektif. Pada tahap ini, pengetahuan pribadi guru mulai terdokumentasi sehingga dapat digunakan oleh guru lain. OCB guru dengan conscientiousness tinggi mendorong lahirnya dokumentasi yang sistematis.

Tahap berikutnya, combination, terjadi ketika berbagai pengetahuan eksplisit dikombinasikan menjadi pengetahuan baru. Dalam sekolah, ini bisa berupa penyusunan bank soal, modul tematik, atau panduan pembelajaran kolaboratif yang disusun dari berbagai sumber. Combination memperlihatkan pentingnya courtesy dalam OCB, karena proses kolaborasi menuntut komunikasi dan keterbukaan antar guru.

Tahap terakhir, internalization, adalah saat pengetahuan eksplisit yang terdokumentasi diadopsi kembali menjadi tacit knowledge oleh individu. Guru yang menggunakan modul hasil kolaborasi akan menginternalisasikannya dalam praktik mengajar. Proses ini menegaskan bahwa siklus KM bukan berakhir, melainkan kembali pada individu untuk menciptakan pengetahuan baru.

Selain SECI, siklus KM juga bisa dianalisis dalam kerangka PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, Peningkatan) yang digunakan dalam Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI). Dalam konteks sekolah, PPEPP berfungsi memastikan bahwa setiap praktik pengetahuan tidak berhenti pada satu tahap, tetapi bergerak dalam siklus perbaikan berkelanjutan.

Pada tahap penetapan, sekolah menentukan standar mutu pengetahuan, misalnya melalui SOP berbagi RPP atau kebijakan dokumentasi praktik baik. Guru ber-OCB berperan aktif dalam menyusun standar ini. Pada tahap pelaksanaan, guru melaksanakan kegiatan berbagi pengetahuan, seperti lesson study atau workshop. Evaluasi kemudian dilakukan untuk menilai efektivitas kegiatan tersebut. Tahap pengendalian memastikan adanya tindak lanjut terhadap kelemahan yang ditemukan. Terakhir, peningkatan dilakukan dengan mengembangkan strategi baru, misalnya menggunakan platform digital berbagi.

Siklus KM dalam sekolah juga melibatkan berbagai aktor. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator, memastikan adanya kebijakan yang mendukung. Guru menjadi aktor utama yang menghasilkan dan berbagi pengetahuan. Tenaga kependidikan berperan dalam dokumentasi dan administrasi. Sementara itu, murid juga terlibat sebagai penerima manfaat sekaligus sumber pengetahuan baru.

Tantangan siklus KM di sekolah adalah adanya hambatan budaya. Tidak semua guru bersedia berbagi pengetahuan, karena ada rasa persaingan atau ketakutan dinilai kurang kompeten. Di sinilah OCB memainkan peran penting. Guru yang altruistik, sportiv, dan menjaga courtesy akan menciptakan iklim yang kondusif untuk berbagi. Dengan kata lain, siklus KM hanya berjalan jika OCB menjadi budaya organisasi.

Teknologi menjadi katalis yang mempercepat siklus KM di sekolah. Platform digital seperti Google Classroom, Moodle, atau bahkan grup WhatsApp guru bisa menjadi medium dokumentasi dan distribusi pengetahuan. Namun, teknologi hanya efektif jika ada komitmen sosial untuk menggunakannya. Tanpa kesediaan guru untuk mengunggah modul atau memberikan umpan balik, sistem digital hanya akan menjadi wadah kosong.

Siklus KM juga erat kaitannya dengan kebijakan nasional. Rapor Pendidikan menyediakan data eksplisit tentang capaian murid dan indikator mutu sekolah. Data ini harus diolah (*combination*), didiskusikan (*socialization*), didokumentasikan dalam rencana tindak lanjut (*externalization*), dan diinternalisasi dalam praktik mengajar (*internalization*). Dengan demikian, implementasi Rapor Pendidikan sejatinya adalah bentuk siklus KM.

Dampak positif siklus KM di sekolah dapat dilihat dari inovasi pembelajaran. Guru yang terbiasa menjalankan siklus KM akan lebih kreatif dalam menciptakan metode baru, lebih reflektif terhadap praktik mengajarnya, dan lebih kolaboratif dengan kolega. Hal ini pada akhirnya meningkatkan mutu pembelajaran dan membangun budaya mutu sekolah.

Siklus KM juga membantu menciptakan keberlanjutan pengetahuan. Tanpa siklus KM, pengetahuan cenderung hilang bersama individu. Dengan siklus KM, pengetahuan didokumentasikan, disebar, dan diperbaharui. Hal ini sangat penting bagi sekolah Indonesia, mengingat mobilitas guru

cukup tinggi dan regenerasi tenaga pendidik harus berjalan tanpa kehilangan pengetahuan institusional.

Dalam perspektif OCB Guru 5.0, siklus KM bukan hanya mekanisme teknis, melainkan juga ekspresi dari profesionalisme guru. OCB memberi energi moral untuk berbagi, sementara KM memberi kerangka kerja sistematis untuk mengelola pengetahuan. Sinergi keduanya menjadikan sekolah bukan hanya tempat belajar bagi murid, tetapi juga organisasi pembelajar yang berkelanjutan.

Dengan demikian, siklus KM dalam organisasi sekolah dapat dipandang sebagai fondasi strategis dalam transformasi pendidikan. Ia memastikan bahwa setiap pengetahuan yang dihasilkan guru tidak berhenti pada individu, melainkan menjadi milik kolektif yang memperkuat mutu sekolah. Inilah yang menjadikan OCB dan KM sebagai dua sisi mata uang yang tidak terpisahkan dalam membangun sekolah unggul di era VUCA–Society 5.0.

Tabel 14. Integrasi SECI & PPEPP dalam Siklus KM Sekolah

SECI	Aktivitas Sekolah (Contoh Praktik)	Kaitan dengan tahap PPEPP (SPMI)
Socialization (berbagi tacit → tacit)	Guru senior mendampingi guru baru, diskusi informal di ruang guru, <i>lesson study</i> , MGMP/PLC	Pelaksanaan – kegiatan nyata berbagi pengetahuan antar guru dilakukan dalam komunitas belajar
Externalization (tacit → explicit)	Guru menuliskan pengalaman menjadi RPP, modul ajar, atau artikel refleksi	Penetapan – standar mutu dokumentasi pengetahuan ditetapkan sebagai SOP sekolah
Combination (explicit → explicit)	Penyusunan bank soal bersama, kompilasi modul tematik, database perangkat ajar digital	Evaluasi & Pengendalian – dokumen pengetahuan dibandingkan dengan standar mutu, diperiksa konsistensi & kualitasnya

SECI	Aktivitas Sekolah (Contoh Praktik)	Kaitan dengan tahap PPEPP (SPMI)
Internalization (explicit → tacit)	Guru menggunakan modul bersama dalam pembelajaran, kemudian menyesuaikan dengan gaya mengajar masing-masing	Peningkatan – hasil evaluasi diterapkan kembali dalam praktik mengajar, menghasilkan inovasi baru untuk siklus berikutnya

C. Strategi berbagi pengetahuan antar guru

Berbagi pengetahuan antar guru merupakan salah satu kunci utama dalam membangun sekolah sebagai organisasi pembelajar. Tanpa adanya mekanisme berbagi, pengetahuan hanya akan terisolasi dalam individu, sehingga sulit bagi sekolah untuk meningkatkan mutu secara kolektif. Oleh karena itu, strategi berbagi pengetahuan tidak boleh dipandang sebagai aktivitas tambahan, melainkan sebagai bagian integral dari profesionalisme guru.

Salah satu strategi yang terbukti efektif adalah Lesson Study, sebuah pendekatan kolaboratif yang berasal dari Jepang. Lesson Study menekankan siklus “plan–do–see”, di mana guru bersama-sama merencanakan pembelajaran, melaksanakan di kelas, lalu melakukan refleksi. Proses ini bukan sekadar evaluasi teknis, tetapi juga transfer pengetahuan tacit antar guru. Seorang guru yang mencoba strategi baru akan mendapat masukan dari kolega, dan hasil refleksi menjadi bahan pembelajaran kolektif. Dalam konteks OCB, Lesson Study mencerminkan altruism dan courtesy, karena guru rela membuka praktiknya untuk dinilai dan bersedia menerima masukan.

Di Indonesia, Lesson Study sudah banyak diadopsi, meski implementasinya masih beragam. Beberapa sekolah menggunakan Lesson Study untuk pengembangan kurikulum, sementara yang lain menerapkannya sebagai kegiatan rutin dalam MGMP. Riset oleh Hendayana (2019) menunjukkan bahwa sekolah yang konsisten menjalankan Lesson Study mengalami peningkatan kolaborasi guru, kualitas pembelajaran, dan hasil belajar siswa.

Selain Lesson Study, strategi berbagi pengetahuan juga diwujudkan melalui MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). MGMP merupakan wadah formal yang dibentuk pemerintah untuk mendukung pengembangan profesional guru melalui pertemuan rutin berdasarkan bidang studi. Di sinilah guru dapat saling berbagi modul ajar, mendiskusikan strategi asesmen, dan merancang inovasi pembelajaran. Dalam perspektif KM, MGMP menjadi arena externalization dan combination, karena pengetahuan individu terdokumentasi dan digabungkan menjadi pengetahuan kolektif.

Namun, MGMP sering menghadapi tantangan berupa keterbatasan waktu, anggaran, dan motivasi guru. Tidak jarang MGMP dianggap sebagai forum administratif belaka. Oleh karena itu, diperlukan integrasi nilai OCB agar MGMP tidak sekadar formalitas. Guru dengan civic virtue tinggi akan aktif menyumbangkan ide, sementara guru dengan conscientiousness kuat akan menyiapkan bahan ajar dengan serius. Dengan OCB, MGMP dapat hidup sebagai forum belajar sejati.

Strategi lain yang semakin relevan adalah Professional Learning Community (PLC). Berbeda dengan MGMP yang lebih bersifat struktural, PLC bersifat fleksibel dan berbasis kebutuhan. Guru membentuk komunitas kecil untuk saling belajar, misalnya kelompok guru matematika yang fokus pada penggunaan aplikasi GeoGebra, atau guru bahasa yang mengeksplorasi strategi literasi digital. PLC lebih menekankan pembelajaran sejawat (peer learning), sehingga sangat cocok untuk mengembangkan budaya berbagi pengetahuan.

PLC juga sangat relevan dengan era digital. Melalui platform daring, guru dapat membentuk komunitas lintas sekolah, bahkan lintas negara. Banyak PLC yang kini berkembang melalui media sosial, webinar, atau forum internasional. Dengan demikian, PLC memperluas cakupan berbagi pengetahuan dari lokal ke global. OCB guru yang berwujud willingness-to-help dan sportsmanship menjadi energi sosial yang menjaga keberlanjutan PLC.

Penting dicatat bahwa strategi berbagi pengetahuan tidak hanya memberi manfaat bagi kolega, tetapi juga berdampak langsung pada murid. Ketika guru saling berbagi, kualitas pembelajaran meningkat, variasi metode bertambah, dan siswa mendapatkan pengalaman belajar yang lebih kaya. Dengan kata lain, berbagi pengetahuan adalah investasi kolektif yang hasilnya dirasakan murid.

Berbagi pengetahuan juga memperkuat resiliensi sekolah. Dalam situasi darurat seperti pandemi COVID-19, guru yang terbiasa berbagi lebih cepat beradaptasi. Mereka tidak hanya mengandalkan kemampuan individu, tetapi mengandalkan kekuatan kolektif. Misalnya, guru yang sudah terbiasa menggunakan platform digital akan membimbing rekan sejawat, sehingga sekolah secara keseluruhan mampu bertahan dalam pembelajaran daring.

Dalam kerangka kebijakan nasional, strategi berbagi pengetahuan sejalan dengan program Merdeka Belajar dan Rapor Pendidikan. Merdeka Belajar menekankan diferensiasi pembelajaran, yang hanya mungkin berhasil jika guru berbagi strategi adaptif. Sementara Rapor Pendidikan menyediakan data mutu yang perlu dianalisis bersama, sehingga membutuhkan budaya berbagi dan refleksi kolektif.

Namun, strategi berbagi pengetahuan juga menghadapi resistensi. Beberapa guru enggan membuka praktik mengajarnya karena takut dikritik atau merasa pengetahuannya adalah “milik pribadi”. Di sinilah pentingnya kepemimpinan inovatif kepala sekolah untuk membangun budaya trust. OCB dalam bentuk courtesy dan civic virtue akan membantu mengurangi resistensi, karena guru belajar untuk saling menghargai dan menempatkan kepentingan sekolah di atas ego individu.

Dari perspektif KM, Lesson Study, MGMP, dan PLC bisa dipandang sebagai mekanisme yang saling melengkapi. Lesson Study memberikan siklus reflektif mendalam, MGMP memberi struktur formal, sementara PLC memberi fleksibilitas dan keberlanjutan. Integrasi ketiganya akan memperkuat siklus SECI dan PPEPP di sekolah.

Teknologi juga dapat memperkuat strategi ini. MGMP tidak harus dilakukan tatap muka, tetapi bisa dijalankan secara daring melalui LMS atau aplikasi kolaborasi. Lesson Study bisa terdokumentasi dalam bentuk video pembelajaran yang dibagikan di perpustakaan digital sekolah. PLC bisa berkembang melalui grup Telegram atau komunitas daring. Dengan cara ini, berbagi pengetahuan tidak hanya terikat ruang dan waktu, melainkan meluas ke ekosistem digital.

Dengan demikian, strategi berbagi pengetahuan antar guru adalah jantung dari Knowledge Management di sekolah. Tanpa berbagi, pengetahuan akan stagnan. Dengan berbagi, pengetahuan menjadi energi kolektif

yang memperkuat inovasi, profesionalisme, dan mutu pendidikan. Lesson Study, MGMP, dan PLC adalah tiga strategi utama yang saling melengkapi, yang semuanya hanya dapat berjalan efektif jika didukung oleh budaya OCB guru.

Tabel 15. Studi Teori & Riset Empiris KM dalam Pendidikan

Strategi	Faktor Utama	Bentuk OCB Guru	Dampak di Sekolah
Lesson Study	Refleksi pembelajaran melalui siklus <i>plan-do-see</i>	Altruism: guru membuka kelas untuk diobservasi Courtesy: menerima masukan dengan terbuka Conscientiousness: menyiapkan RPP reflektif	Kualitas pembelajaran meningkat Terbangun budaya refleksi Murid lebih terlibat aktif
MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)	Forum formal berbagi perangkat ajar & asesmen antar guru mata pelajaran	Civic virtue: aktif dalam forum resmi Conscientiousness: menyumbang perangkat ajar berkualitas Sportsmanship: menjaga semangat meski forum administratif	Perangkat ajar standar meningkat Ada keseragaman mutu antar kelas Kolaborasi guru lebih terstruktur
PLC (Professional Learning Community)	Komunitas belajar fleksibel berbasis kebutuhan guru (lintas mata pelajaran/ seko lah)	Altruism: berbagi praktik baik tanpa paksaan Courtesy: menghargai ide kolega Civic virtue: menjaga keberlanjutan komunitas	Inovasi pembelajaran lebih cepat Jejaring guru meluas (lokal– global) Sekolah menjadi organisasi pembelajar

D. Teknologi pendukung KM

Teknologi merupakan katalis yang mempercepat dan memperkuat implementasi Knowledge Management (KM) di sekolah. Tanpa dukungan teknologi, proses berbagi pengetahuan guru hanya mengandalkan pertemuan tatap muka, yang terbatas oleh waktu dan tempat. Dengan adanya platform digital, pengetahuan dapat terdokumentasi, diakses kapan saja, dan diperbanyak dampaknya bagi komunitas pendidikan.

Salah satu platform yang paling banyak digunakan adalah Learning Management System (LMS). Google Classroom, Moodle, dan Microsoft Teams for Education menjadi contoh LMS yang menyediakan ruang untuk menyimpan, mendistribusikan, dan mengelola materi pembelajaran. Dalam perspektif KM, LMS bukan hanya media mengajar, melainkan juga repositori pengetahuan kolektif. Modul, tugas, dan refleksi guru yang tersimpan di LMS dapat dimanfaatkan kembali oleh rekan sejawat.

Selain LMS, aplikasi perpustakaan digital juga penting. Aplikasi seperti e-Perpus, repository sekolah, atau bahkan drive berbasis cloud (Google Drive, OneDrive) berfungsi sebagai media externalization dan combination. Guru dapat mengunggah RPP, modul ajar, video pembelajaran, atau bank soal, yang kemudian diakses oleh guru lain. Dengan demikian, pengetahuan individu berubah menjadi aset organisasi.

Aplikasi komunikasi dan kolaborasi seperti WhatsApp, Telegram, dan Slack juga sering digunakan guru untuk berbagi pengetahuan secara informal. Meskipun tidak dirancang khusus untuk pendidikan, aplikasi ini berfungsi sebagai ruang socialization. Guru berbagi pengalaman, mendiskusikan masalah pembelajaran, atau memberikan solusi instan. Dalam konteks OCB, willingness-to-help sering kali terwujud melalui percakapan daring di grup-grup komunitas guru.

Teknologi berbasis video conference seperti Zoom, Google Meet, atau Webex juga memperkuat KM. Forum MGMP atau PLC yang dulu terbatas tatap muka kini bisa berlangsung secara daring lintas wilayah. Hal ini membuka peluang bagi guru di daerah untuk mengakses pengetahuan yang sama dengan guru di kota besar. OCB dalam bentuk altruism diperlihatkan ketika guru membagikan link pelatihan daring kepada rekan sejawat.

Platform edukasi berbasis AI juga semakin relevan. Aplikasi seperti ChatGPT, Khan Academy AI, atau platform adaptif lain memungkinkan guru mendapatkan inspirasi pembelajaran, asesmen otomatis, atau analisis kebutuhan murid. Dalam konteks KM, AI dapat berfungsi sebagai knowledge capture, yaitu menangkap pola pembelajaran dan memberikan rekomendasi berbasis data. Guru yang memanfaatkan AI tidak hanya meningkatkan kualitas pembelajaran, tetapi juga memperkaya pengetahuan kolektif sekolah.

Sementara itu, sistem manajemen sekolah berbasis data seperti Dapodik, Rapor Pendidikan, atau aplikasi lokal (misalnya SIPLah, SIMPKB) mendukung KM dalam aspek evaluasi mutu. Data yang dikumpulkan tidak berhenti pada angka, melainkan menjadi pengetahuan eksplisit yang perlu diinterpretasikan. Guru ber-OCB akan ikut terlibat dalam analisis data, sehingga siklus KM terhubung dengan perbaikan mutu sekolah.

Namun, adopsi teknologi tidak lepas dari tantangan. Kesenjangan digital masih terjadi, baik antar sekolah maupun antar guru. Guru di perkotaan lebih mudah mengakses internet dan perangkat, sementara guru di daerah terpencil masih menghadapi keterbatasan infrastruktur. OCB guru sangat penting di sini: guru yang melek teknologi dapat membantu rekan sejawat agar tidak tertinggal.

Budaya berbagi digital juga menjadi isu. Ada guru yang enggan membagikan RPP atau modul ajarnya karena takut dikritik atau disalahgunakan. Di sinilah peran kepemimpinan inovatif dan OCB dalam membangun trust. Guru dengan civic virtue akan menyadari bahwa berbagi bukan untuk mengurangi nilai pribadi, tetapi untuk memperkaya komunitas.

Penggunaan teknologi juga membutuhkan etika digital. Guru harus memahami hak cipta, privasi data siswa, dan etika komunikasi daring. OCB dalam bentuk conscientiousness terlihat ketika guru tetap menjaga integritas dalam ruang digital, misalnya dengan mencantumkan sumber materi atau menjaga kerahasiaan data murid.

Selain platform besar, sekolah juga bisa mengembangkan sistem lokal berbasis kebutuhan. Misalnya, aplikasi sederhana untuk dokumentasi praktik baik guru atau portal internal sekolah untuk berbagi inovasi

pembelajaran. Dengan cara ini, pengetahuan yang tercipta di sekolah tidak tercecer, tetapi terdokumentasi rapi.

Strategi yang efektif adalah mengintegrasikan berbagai platform. LMS bisa digunakan untuk materi ajar, cloud storage untuk dokumentasi RPP, aplikasi komunikasi untuk diskusi informal, dan video conference untuk pelatihan daring. Integrasi ini menjadikan KM lebih menyeluruh dan mendukung siklus SECI secara simultan.

Dalam praktiknya, teknologi pendukung KM sebaiknya dipandang bukan sekadar alat, melainkan ekosistem pengetahuan. Guru sebagai pengguna harus diberdayakan untuk mengisi dan memanfaatkan sistem, sementara sekolah sebagai institusi harus mendukung dengan kebijakan dan infrastruktur. Tanpa OCB, teknologi hanya menjadi tumpukan data; dengan OCB, teknologi berubah menjadi budaya berbagi.

Pandemi COVID-19 telah menunjukkan betapa pentingnya teknologi dalam KM. Sekolah yang sudah terbiasa menggunakan platform digital lebih cepat beradaptasi, sementara yang belum terbiasa menghadapi banyak kesulitan. Pelajaran penting dari pandemi adalah bahwa teknologi bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan. Kini, tugas sekolah adalah memastikan KM berbasis teknologi tidak berhenti setelah pandemi, melainkan menjadi budaya permanen.

Dengan demikian, teknologi pendukung KM tidak hanya mempercepat proses berbagi pengetahuan, tetapi juga memperkuat kolaborasi, inovasi, dan profesionalisme guru. OCB memberikan dimensi moral dan sosial, sementara teknologi menyediakan wadah yang efisien. Keduanya harus bersinergi agar sekolah benar-benar menjadi organisasi pembelajar yang unggul di era VUCA–Society 5.0.

Tabel 16. Perbandingan Platform Digital Pendukung KM di Sekolah

Platform Digital	Fungsi dalam KM	Bentuk OCB Guru	Dampak di Sekolah
Learning Management System (LMS) (Google Classroom, Moodle, Teams)	Repositori materi ajar, pengelolaan kelas digital, asesmen daring	Conscientiousness: mengunggah RPP & materi dengan rapi Civic virtue: aktif menggunakan LMS sebagai standar sekolah	Pembelajaran terdokumentasi baik Konsistensi mutu antar kelas meningkat Akses belajar murid lebih fleksibel
Cloud Storage (Google Drive, OneDrive, e-Perpus)	Dokumentasi & distribusi RPP, modul, bank soal, video pembelajaran	Altruism: berbagi perangkat ajar secara sukarela Courtesy: menjaga keterbukaan & etika berbagi	Pengetahuan individu jadi aset sekolah Kontinuitas pengetahuan terjaga meski guru berganti
Aplikasi Komunikasi (WhatsApp, Telegram, Slack)	Forum diskusi informal, pertukaran ide cepat, dukungan sejawat	Altruism: membantu rekan yang kesulitan teknis Sportsmanship: menjaga semangat & etika percakapan	Kolaborasi guru lebih cair & cepat Masalah pembelajaran bisa diatasi segera
Video Conference (Zoom, Google Meet, Webex)	Pelatihan daring, MGMP/ PLC virtual, kolaborasi lintas sekolah	Civic virtue: partisipasi aktif dalam forum daring Conscientiousness: disiplin hadir & menyumbang gagasan	Akses pelatihan lebih luas (lintas wilayah) Inovasi pembelajaran menyebar lebih cepat
Artificial Intelligence (AI) (ChatGPT, AI-based adaptive learning)	Knowledge capture, analisis data, asesmen otomatis, inspirasi pembelajaran	Conscientiousness: menggunakan AI secara etis & bertanggung jawab Civic virtue: membagikan insight dari AI untuk kepentingan sekolah	Efisiensi pembelajaran meningkat Pembelajaran adaptif sesuai kebutuhan murid Data digunakan untuk perbaikan mutu sekolah

E. Studi teori & riset empiris KM dalam pendidikan dasar-menengah

Knowledge Management (KM) dalam pendidikan dasar dan menengah telah menjadi fokus penting dalam dua dekade terakhir, seiring dengan meningkatnya kebutuhan sekolah untuk menjadi organisasi pembelajar yang adaptif dan inovatif. Secara teoretis, KM menyediakan kerangka untuk memastikan pengetahuan guru, baik tacit maupun explicit, dapat dikelola secara sistematis. Sementara secara empiris, penelitian menunjukkan bahwa sekolah yang berhasil menerapkan KM cenderung memiliki budaya kolaboratif yang lebih kuat, tingkat inovasi pembelajaran lebih tinggi, dan hasil belajar murid yang lebih baik.

Model klasik KM yang diperkenalkan oleh Nonaka & Takeuchi (1995) melalui konsep SECI menjadi pijakan teoritis banyak studi pendidikan. SECI menekankan pentingnya interaksi dinamis antara pengetahuan tacit dan explicit, yang di sekolah tercermin dari praktik berbagi pengalaman guru, dokumentasi perangkat ajar, pengembangan bank soal, hingga adaptasi inovasi pembelajaran. Banyak penelitian di sekolah dasar dan menengah yang mengonfirmasi bahwa siklus SECI dapat diterapkan dalam konteks pendidikan, dengan penyesuaian pada budaya dan regulasi lokal.

Teori Wiig (1993) juga relevan untuk pendidikan dasar-menengah. Wiig menegaskan bahwa pengetahuan hanya bermanfaat jika dapat digunakan dalam pengambilan keputusan. Sekolah yang menerapkan KM dengan baik biasanya memiliki mekanisme refleksi berbasis data, misalnya melalui Rapor Pendidikan di Indonesia. Guru tidak hanya melihat angka hasil asesmen, tetapi menafsirkan data tersebut untuk memperbaiki strategi mengajar. Dalam kerangka ini, KM menjadi jembatan antara informasi dengan tindakan pedagogis.

Davenport & Prusak (1998) menambahkan dimensi budaya dan trust dalam KM. Mereka menekankan bahwa teknologi hanyalah alat, sementara keberhasilan KM ditentukan oleh kemauan guru untuk berbagi pengetahuan. Studi empiris di sekolah menengah menunjukkan bahwa guru dengan tingkat OCB tinggi lebih konsisten dalam berbagi perangkat ajar dan memberikan mentoring kepada kolega. Hal ini membuktikan bahwa OCB adalah variabel intervening penting dalam implementasi KM di sekolah.

Penelitian internasional memperkuat bukti ini. Hsu (2020) dalam studinya di Taiwan menemukan bahwa penerapan KM berbasis komunitas guru meningkatkan efektivitas pembelajaran kolaboratif, terutama melalui lesson study. Sementara itu, Wang & Yang (2021) menunjukkan bahwa penggunaan platform digital untuk knowledge sharing mempercepat difusi inovasi pedagogis di sekolah menengah di Tiongkok. Studi ini menekankan pentingnya integrasi teknologi dalam KM sekolah.

Di Indonesia, penelitian empiris juga memberikan gambaran serupa. Hendayana (2019) menemukan bahwa Lesson Study sebagai salah satu bentuk KM efektif dalam meningkatkan kompetensi guru sekolah dasar. Penelitian Pradana & Fitri (2022) menunjukkan bahwa MGMP yang konsisten dengan budaya berbagi menghasilkan perangkat ajar yang lebih variatif dan relevan dengan kebutuhan murid. Hasil ini memperlihatkan bahwa KM tidak hanya memperkuat kapasitas guru, tetapi juga berdampak langsung pada kualitas pembelajaran.

Studi terbaru dari Ali et al. (2021) menekankan pentingnya digital knowledge management di sekolah. Mereka menemukan bahwa guru yang terbiasa menggunakan platform digital seperti Google Classroom dan repository daring lebih mampu mendokumentasikan praktik baik. Digitalisasi pengetahuan ini membantu mengurangi kesenjangan antar guru, terutama antara guru senior dan junior. Temuan ini relevan dengan konteks Indonesia, di mana masih terdapat kesenjangan digital yang cukup lebar.

Selain itu, penelitian Zhang et al. (2022) menyoroti peran AI dalam mendukung KM pendidikan. Studi mereka menunjukkan bahwa sistem berbasis AI dapat membantu guru dalam melakukan knowledge capture melalui analisis data pembelajaran, sehingga pengetahuan eksplisit baru tercipta untuk mendukung inovasi. Walaupun masih terbatas di sekolah-sekolah maju, temuan ini membuka arah baru bagi KM di sekolah menengah.

KM dalam pendidikan dasar-menengah juga dikaitkan dengan peningkatan profesionalisme guru. Studi Somech & Drach-Zahavy (2004) menegaskan bahwa guru yang aktif berbagi pengetahuan cenderung memiliki tingkat OCB lebih tinggi dan menunjukkan profesionalisme yang kuat. Hal ini dikonfirmasi oleh penelitian lokal (Rahman & Taufiq, 2023) yang

menemukan hubungan signifikan antara implementasi KM di sekolah dengan budaya mutu yang lebih kokoh.

Di sekolah dasar, KM membantu memperkuat kolaborasi antar guru kelas. Guru-guru yang mengajar di tingkat berbeda dapat saling berbagi strategi literasi dan numerasi, sehingga transisi murid dari kelas rendah ke kelas tinggi lebih mulus. Di sekolah menengah, KM memfasilitasi kolaborasi lintas mata pelajaran, misalnya integrasi matematika dengan teknologi atau sains dengan literasi digital. Dengan demikian, KM mendorong pembelajaran yang lebih interdisipliner.

Namun, tantangan dalam implementasi KM tetap signifikan. Banyak penelitian mencatat adanya hambatan budaya, di mana sebagian guru masih enggan berbagi karena alasan persaingan atau rendahnya trust. Tantangan lain adalah keterbatasan infrastruktur digital, terutama di sekolah pinggiran. OCB guru sekali lagi menjadi penentu: guru dengan kesediaan membantu, menjaga etika, dan aktif dalam komunitas dapat mengatasi hambatan tersebut.

Secara kebijakan, penerapan KM sangat relevan dengan agenda nasional Indonesia. Rapor Pendidikan, Merdeka Belajar, dan SPMI semuanya menuntut guru mengelola pengetahuan secara sistematis. Rapor Pendidikan menyediakan data, Merdeka Belajar memberi ruang inovasi, dan SPMI memastikan keberlanjutan mutu. Dengan integrasi OCB, ketiga kebijakan ini dapat hidup melalui budaya berbagi pengetahuan di sekolah.

Secara konseptual, studi empiris menunjukkan bahwa KM dalam pendidikan dasar-menengah bukan sekadar strategi manajerial, tetapi juga budaya organisasi. OCB guru memperkuat siklus KM, sementara KM menyediakan wadah agar OCB berdampak lebih luas. Hubungan sinergis ini membuat sekolah lebih tangguh menghadapi dinamika VUCA dan lebih siap berkontribusi pada visi Society 5.0.

Dengan demikian, baik teori maupun riset empiris menegaskan bahwa KM di sekolah dasar dan menengah sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme guru, inovasi pembelajaran, dan mutu pendidikan. Integrasi teori klasik dengan riset kontemporer menunjukkan bahwa KM bukan sekadar konsep abstrak, tetapi kebutuhan nyata yang harus terus dikembangkan dalam praktik pendidikan.

Tabel 17. Studi Teori & Riset Empiris KM dalam Pendidikan

Peneliti	Fokus Riset KM	Temuan Utama	Relevansi di Sekolah
Nonaka & Takeuchi (1995)	Model SECI: interaksi tacit ↔ explicit knowledge	Pengetahuan tumbuh melalui siklus <i>socialization–externalization–combination–internalization</i>	Dasar teoretis bagi guru untuk mendokumentasikan praktik baik & membangun organisasi pembelajar
Wiig (1993)	Pengetahuan sebagai dasar pengambilan keputusan	KM efektif jika pengetahuan digunakan untuk keputusan praktis	Data Rapor Pendidikan & asesmen siswa bisa dimanfaatkan untuk perbaikan pembelajaran
Davenport & Prusak (1998)	Budaya & trust dalam KM	Keberhasilan KM ditentukan oleh kemauan berbagi, bukan sekadar teknologi	Mendorong guru untuk berbagi RPP & inovasi melalui MGMP/PLC dengan kepercayaan penuh
Hsu (2020)	KM berbasis komunitas guru di Taiwan	Lesson Study meningkatkan kolaborasi & efektivitas pembelajaran	Relevan untuk SD/SMP melalui penguatan komunitas belajar guru
Wang & Yang (2021)	Digital knowledge sharing di sekolah menengah Tiongkok	Platform digital mempercepat difusi inovasi pembelajaran	Membuktikan pentingnya LMS & aplikasi kolaborasi di sekolah Indonesia
Hendayana (2019)	Lesson Study di sekolah dasar Indonesia	Peningkatan kompetensi guru & kualitas pembelajaran melalui refleksi bersama	Bukti empiris bahwa KM berbasis kolaborasi efektif di level SD

Peneliti	Fokus Riset KM	Temuan Utama	Relevansi di Sekolah
Pradana & Fitri (2022)	Efektivitas MGMP dalam berbagi perangkat ajar	MGMP yang konsisten menghasilkan perangkat ajar variatif & relevan	Menjadi acuan untuk memperkuat MGMP di sekolah menengah
Ali et al. (2021)	Digital KM di sekolah	Guru yang terbiasa dengan platform digital lebih efektif mendokumentasikan praktik baik	Relevan untuk mengurangi kesenjangan antar guru senior–junior
Zhang et al. (2022)	Peran AI dalam KM pendidikan	AI dapat menangkap pola pembelajaran & memberi rekomendasi inovatif	Membuka arah baru pemanfaatan AI untuk mendukung KM di sekolah menengah
Rahman & Taufiq (2023)	KM & budaya mutu di sekolah Indonesia	Implementasi KM berkorelasi dengan penguatan budaya mutu	Memberi dasar kebijakan untuk mengintegrasikan KM dengan SPMI & Merdeka Belajar

Bab 3 telah menguraikan fondasi teoritis dan praktis Knowledge Management (KM) dalam konteks pendidikan dasar dan menengah. Dari definisi dan model klasik yang ditawarkan Nonaka, Wiig, Davenport & Prusak, hingga pemikiran kontemporer yang menekankan integrasi digital dan AI, kita melihat bahwa KM bukanlah sekadar konsep manajerial, tetapi juga instrumen strategis untuk membangun sekolah sebagai organisasi pembelajar.

Melalui pembahasan siklus KM, terlihat bahwa pengetahuan guru tidak boleh berhenti pada individu. Ia harus bergerak melalui interaksi sosial (socialization), terdokumentasi (externalization), dikombinasikan (combination), dan akhirnya diinternalisasi kembali (internalization). Dalam konteks Indonesia, siklus ini bersinergi dengan sistem mutu sekolah melalui kerangka PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian,

Peningkatan), sehingga pengetahuan tidak hanya diciptakan, tetapi juga dijaga konsistensi dan keberlanjutannya.

Praktik nyata KM di sekolah terwujud dalam berbagai strategi berbagi pengetahuan, seperti Lesson Study, MGMP, dan Professional Learning Community (PLC). Ketiganya menyediakan ruang kolaborasi guru untuk belajar bersama, merefleksikan praktik, dan mengembangkan inovasi. Kehadiran teknologi—dari LMS, cloud storage, aplikasi komunikasi, hingga platform AI—semakin memperkuat siklus KM, menjadikannya lebih cepat, lebih luas, dan lebih berkelanjutan.

Riset empiris, baik internasional maupun nasional, menegaskan bahwa KM berkontribusi langsung pada peningkatan profesionalisme guru, inovasi pedagogis, dan budaya mutu sekolah. Namun, faktor kunci keberhasilan KM tidak hanya terletak pada sistem atau teknologi, melainkan pada perilaku ekstra guru (OCB) yang menumbuhkan budaya berbagi, kepercayaan, dan komitmen kolektif. Tanpa OCB, KM berisiko menjadi sekadar tumpukan dokumen; dengan OCB, KM berubah menjadi denyut kehidupan organisasi sekolah.

Dengan demikian, Bab 3 menegaskan bahwa KM adalah wadah sistematis, OCB adalah energi moralnya. Integrasi keduanya menghasilkan ekosistem sekolah yang adaptif, reflektif, dan inovatif. Fondasi ini akan mengantarkan kita pada pembahasan Bab 4, yang akan lebih jauh menyoroti bagaimana KM berkontribusi pada penguatan OCB guru, sehingga perilaku sukarela dan profesionalisme guru semakin terinternalisasi dalam budaya sekolah.

*“Knowledge is of no value unless you put it into practice.” –
Anton Chekhov*



BAB 4

KM DAN PENGUATAN OCB GURU

Bab sebelumnya menegaskan bahwa Knowledge Management (KM) merupakan wadah sistematis bagi sekolah untuk menciptakan, mendokumentasikan, membagikan, dan menggunakan pengetahuan secara kolektif. Namun, siklus KM tidak akan hidup tanpa adanya energi sosial dan moral dari para pelaku pendidikan, khususnya guru. Energi itu termanifestasi melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)—perilaku sukarela yang melampaui tuntutan formal jabatan, tetapi justru menjadi perekat dan penggerak utama organisasi pendidikan.

Dalam kerangka ini, Bab 4 akan mengupas hubungan timbal balik antara KM dan OCB guru. KM memberikan struktur agar pengetahuan tidak hilang dan bisa dimanfaatkan bersama, sementara OCB memberi dorongan sukarela bagi guru untuk terlibat aktif dalam proses berbagi dan kolaborasi. Tanpa OCB, KM berisiko berhenti pada formalitas administratif. Sebaliknya, dengan OCB yang kuat, KM menjadi budaya hidup yang memperkuat profesionalisme guru sekaligus mutu sekolah.

Bab ini akan membahas bagaimana indikator keberhasilan KM—mulai dari knowledge sharing, knowledge creation, hingga knowledge

application—sangat ditentukan oleh tingkat OCB guru. Seorang guru yang altruistik akan rela berbagi modul ajar dengan kolega, seorang guru yang conscientious akan mendokumentasikan praktik baik dengan rapi, sementara guru dengan civic virtue akan terlibat aktif dalam forum refleksi mutu sekolah. Semua ini memperlihatkan bahwa KM bukan sekadar proses teknis, melainkan juga proses sosial yang ditopang perilaku ekstra para guru.

Selain itu, Bab 4 juga akan menguraikan model KM berbasis komunitas belajar guru seperti *lesson study*, MGMP, dan PLC yang hanya akan berjalan efektif bila guru menunjukkan sportivitas, kepercayaan, dan kemauan untuk saling mendukung. Dalam konteks inilah terlihat bahwa OCB guru merupakan “roh” yang menghidupkan praktik KM.

Dengan menelaah teori, riset empiris, dan praktik nyata, Bab 4 menempatkan KM dan OCB sebagai pasangan strategis yang tak terpisahkan dalam membangun sekolah unggul. Melalui sinergi keduanya, sekolah tidak hanya menjadi organisasi yang kaya pengetahuan, tetapi juga komunitas yang solid, reflektif, dan berkelanjutan.

A. Hubungan KM dan OCB dalam sekolah

Hubungan antara Knowledge Management (KM) dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) di sekolah bersifat sinergis dan saling memperkuat. KM menyediakan struktur dan mekanisme agar pengetahuan guru tidak hilang dan dapat dikelola secara kolektif, sementara OCB menyediakan energi sosial, moral, dan emosional yang memastikan proses KM berjalan efektif. Tanpa OCB, KM berpotensi menjadi sekadar administrasi. Sebaliknya, tanpa KM, OCB guru tidak memiliki wadah untuk berdampak luas pada organisasi sekolah.

Dalam konteks pendidikan, guru adalah agen utama penghasil dan pengguna pengetahuan. Pengetahuan yang dimiliki guru sering kali berbentuk tacit—berdasarkan pengalaman, intuisi, dan praktik di kelas. Agar pengetahuan ini bisa dimanfaatkan secara luas, ia harus melalui siklus KM: dibagikan, didokumentasikan, dan diinternalisasi kembali oleh kolega. Proses ini hanya dapat berjalan jika guru menunjukkan perilaku ekstra yang melewati tuntutan formal, yaitu OCB.

Misalnya, guru yang altruistik rela membimbing kolega dalam menggunakan teknologi pembelajaran. Tindakan ini merupakan OCB yang pada saat bersamaan mendukung socialization dalam KM. Tanpa altruism, pengetahuan tacit hanya akan tersimpan dalam diri individu. Dengan OCB, tacit knowledge berubah menjadi aset organisasi.

Dimensi conscientiousness dalam OCB juga sangat penting. Guru yang memiliki conscientiousness tinggi tidak hanya memenuhi kewajiban minimum, tetapi juga mendokumentasikan praktik baik dalam bentuk RPP, modul, atau artikel. Dokumentasi ini merupakan bentuk externalization dalam KM. Dengan demikian, OCB menjadi penggerak proses transformasi pengetahuan dari tacit menjadi explicit.

Sportsmanship, yakni kesediaan guru untuk tetap bersikap positif di tengah keterbatasan, juga mendukung KM. Guru dengan sportsmanship tinggi akan tetap berpartisipasi dalam forum berbagi pengetahuan meski fasilitas terbatas atau jadwal padat. Sikap ini memastikan siklus KM tidak terhenti hanya karena kendala teknis.

Courtesy, yang berarti menjaga hubungan interpersonal dengan baik, menciptakan iklim kondusif untuk combination dalam KM. Guru yang menghargai pendapat kolega akan lebih terbuka dalam menyatukan ide-ide menjadi produk pengetahuan bersama, seperti bank soal atau modul tematik. Tanpa courtesy, proses kolaborasi bisa terhambat oleh konflik atau ego personal.

Civic virtue memperlihatkan keterlibatan guru dalam kehidupan organisasi. Guru yang aktif dalam rapat, refleksi mutu, dan kegiatan sekolah menunjukkan civic virtue, yang secara langsung memperkuat evaluasi dan peningkatan mutu dalam KM. Dengan kata lain, civic virtue adalah prasyarat agar sekolah tidak hanya menyimpan pengetahuan, tetapi juga menggunakannya untuk pengambilan keputusan strategis.

Empirinya, berbagai studi menunjukkan hubungan signifikan antara OCB dan KM di sekolah. Somech & Drach-Zahavy (2004) menemukan bahwa guru dengan OCB tinggi lebih sering terlibat dalam knowledge sharing dan menciptakan budaya kolaboratif. Penelitian di Indonesia oleh Pradana & Fitri (2022) juga menegaskan bahwa OCB guru berperan besar dalam efektivitas MGMP sebagai wadah KM.

Hubungan ini juga dapat dilihat dalam konteks kebijakan. Implementasi Rapor Pendidikan, misalnya, membutuhkan analisis data secara kolektif. Guru yang menunjukkan civic virtue akan berpartisipasi aktif dalam refleksi data, sementara guru dengan conscientiousness akan membantu menyusun rencana tindak lanjut. Semua bentuk OCB ini memperkuat siklus KM agar data tidak berhenti pada angka, melainkan menjadi pengetahuan yang berguna.

Selain memperkuat proses, OCB juga melindungi KM dari kegagalan. Banyak sekolah yang memiliki sistem digital atau database pengetahuan, tetapi tidak berfungsi karena guru enggan berbagi. Hambatan ini hanya bisa diatasi dengan OCB berupa willingness-to-help, sportivitas, dan etika kolaborasi. Dengan demikian, OCB adalah prasyarat agar KM benar-benar berjalan.

Dalam kerangka OCB Guru 5.0, hubungan KM dan OCB semakin strategis. KM menyediakan mekanisme berbagi melalui teknologi digital, sementara OCB memastikan guru tidak hanya menguasai teknologi, tetapi juga menggunakan teknologi untuk kebaikan bersama. Integrasi ini membentuk budaya digital yang humanis, di mana pengetahuan berkembang tanpa kehilangan nilai-nilai kebersamaan dan etika.

Hubungan sinergis ini juga memperkuat profesionalisme guru. Guru yang aktif dalam KM cenderung lebih reflektif, inovatif, dan kolaboratif. OCB menjadikan aktivitas berbagi pengetahuan bukan sebagai beban, melainkan sebagai panggilan moral. Profesionalisme guru, dengan demikian, tumbuh dari kombinasi antara kapasitas teknis (KM) dan kapasitas etis (OCB).

Dari perspektif organisasi, sinergi KM dan OCB menjadikan sekolah lebih tangguh menghadapi era VUCA. Perubahan kebijakan, kurikulum, atau teknologi bisa diatasi jika pengetahuan dikelola dengan baik dan guru menunjukkan kesediaan berkontribusi melampaui kewajiban. Sekolah yang mengintegrasikan KM dan OCB akan lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

Dengan demikian, hubungan KM dan OCB di sekolah dapat dipandang sebagai hubungan simbiotik. KM adalah sistem yang memberi struktur, OCB adalah roh yang memberi kehidupan. Tanpa KM, OCB hanya

berdampak lokal pada individu atau kelompok kecil. Tanpa OCB, KM hanya menjadi wadah kosong tanpa isi. Keduanya harus berjalan beriringan agar sekolah menjadi organisasi pembelajar sejati di era Society 5.0.

Tabel 18. Hubungan Dimensi OCB dan Tahap KM di Sekolah

Dimensi OCB	Tahap KM yang didukung	Contoh Praktik Guru di Sekolah
Altruism (kesediaan menolong)	Socialization – berbagi tacit knowledge melalui interaksi sosial	Guru senior mendampingi guru baru menggunakan platform digital; guru memberi bimbingan tambahan bagi siswa tanpa diminta
Conscientiousness (tanggung jawab ekstra)	Externalization – mendokumentasikan pengetahuan menjadi bentuk eksplisit	Guru menyusun RPP inovatif, membuat modul ajar digital, menulis artikel reflektif untuk dibagikan ke kolega
Sportsmanship (sikap positif & toleransi)	Combination – mengintegrasikan berbagai pengetahuan meski ada keterbatasan	Guru tetap semangat berkolaborasi dalam MGMP walau sarana terbatas; mencari solusi kreatif saat forum berjalan tidak ideal
Courtesy (menjaga hubungan interpersonal)	Combination – kolaborasi dan penyatuan pengetahuan eksplisit	Guru menghargai ide kolega dalam penyusunan bank soal; menjaga komunikasi sehat saat diskusi reflektif
Civic Virtue (kepedulian organisasi)	Internalization & evaluasi mutu – mengadopsi pengetahuan kolektif untuk perbaikan sekolah	Guru aktif dalam forum refleksi Rapor Pendidikan; terlibat dalam tim mutu sekolah (SPMI) untuk mengimplementasikan praktik baik

B. Indikator keberhasilan KM guru

Keberhasilan Knowledge Management (KM) di sekolah tidak bisa diukur hanya dari keberadaan sistem digital atau jumlah dokumen yang tersimpan. Lebih dari itu, keberhasilan KM harus dilihat dari bagaimana pengetahuan benar-benar digunakan, dibagikan, diciptakan, dan diterapkan dalam praktik pembelajaran. Tiga indikator utama yang umum dipakai adalah knowledge sharing (berbagi pengetahuan), knowledge creation (penciptaan pengetahuan), dan knowledge application (penerapan pengetahuan).

Knowledge sharing merupakan inti dari KM. Di sekolah, knowledge sharing berarti guru secara sukarela membagikan pengalaman mengajarnya, perangkat ajar, maupun refleksi pembelajaran kepada kolega. Indikator keberhasilan pada tahap ini dapat dilihat dari intensitas forum berbagi (misalnya MGMP, PLC), jumlah dokumen yang didistribusikan, serta kualitas interaksi antar guru. Guru yang ber-OCB cenderung lebih aktif dalam berbagi pengetahuan, karena motivasi mereka lahir bukan dari kewajiban administratif, melainkan dari kesadaran profesional.

Berbagi pengetahuan dapat bersifat formal maupun informal. Forum resmi seperti workshop atau lesson study adalah bentuk formal, sementara percakapan santai di ruang guru atau grup WhatsApp menjadi bentuk informal. Keberhasilan knowledge sharing terlihat jika kedua bentuk ini sama-sama hidup dan saling melengkapi. Misalnya, diskusi di grup daring bisa menjadi awal lahirnya ide, yang kemudian diformalkan dalam forum MGMP.

Indikator keberhasilan lain adalah keterlibatan guru lintas generasi. Di banyak sekolah, terdapat gap antara guru senior dan junior, terutama terkait literasi digital. Jika knowledge sharing berhasil, gap ini bisa dipersempit karena guru senior berbagi pengalaman pedagogis, sementara guru junior berbagi keterampilan teknologi. Interaksi dua arah ini memperlihatkan bahwa pengetahuan tidak hanya bergerak satu arah, tetapi benar-benar bersifat kolaboratif.

Knowledge creation adalah indikator berikutnya. KM tidak hanya bertujuan menyimpan dan menyebarkan pengetahuan yang ada, tetapi juga mendorong lahirnya pengetahuan baru. Dalam konteks sekolah, pengetahuan baru dapat berupa metode pembelajaran inovatif, modul

ajar tematik, model asesmen alternatif, atau strategi manajemen kelas yang efektif. Indikator keberhasilan pada tahap ini antara lain jumlah inovasi yang dihasilkan guru, variasi metode pembelajaran baru yang diuji, serta adanya dokumentasi praktik baik.

Penciptaan pengetahuan sering terjadi melalui refleksi. Guru yang melakukan lesson study, misalnya, tidak hanya membagikan pengetahuan lama, tetapi juga menemukan cara baru dalam mengajar. Pengetahuan baru ini kemudian ditulis, didiskusikan, dan diintegrasikan ke dalam kurikulum sekolah. Inilah bukti bahwa KM mendorong sekolah bergerak dari sekadar pengguna pengetahuan menjadi pencipta pengetahuan.

Indikator knowledge creation juga dapat dilihat dari tingkat keberanian guru untuk bereksperimen. Guru yang berani mencoba metode Project-Based Learning, meski awalnya penuh risiko, sesungguhnya sedang menciptakan pengetahuan baru. Jika sekolah mampu menumbuhkan budaya yang menghargai eksperimen, maka knowledge creation akan berkembang pesat. OCB dalam bentuk sportsmanship sangat mendukung, karena guru tetap optimis meski hasil eksperimen belum sempurna.

Knowledge application adalah tahap krusial yang menentukan apakah KM benar-benar berdampak. Pengetahuan yang dibagikan dan diciptakan tidak akan berarti jika tidak diterapkan dalam praktik pembelajaran. Indikator keberhasilan di tahap ini meliputi tingkat implementasi modul hasil kolaborasi, adopsi strategi inovatif oleh guru lain, serta peningkatan hasil belajar murid sebagai dampak langsung.

Misalnya, jika dalam PLC guru menghasilkan modul tematik berbasis kearifan lokal, maka keberhasilan KM ditentukan oleh sejauh mana modul tersebut benar-benar digunakan di kelas, bukan hanya tersimpan di database. Guru yang conscientious akan memastikan modul diterapkan, dimodifikasi sesuai konteks, dan dievaluasi efektivitasnya.

Indikator knowledge application juga dapat diukur melalui refleksi kolektif. Jika guru setelah menerapkan metode baru melakukan evaluasi bersama, mendiskusikan tantangan, dan menyusun perbaikan, maka KM telah mencapai siklus yang matang. Dalam hal ini, civic virtue berperan penting, karena guru menempatkan kepentingan sekolah di atas kepentingan individu.

Ketiga indikator ini (sharing, creation, application) saling terkait dan membentuk siklus berkelanjutan. Knowledge sharing menjadi fondasi, knowledge creation memperkaya isi, dan knowledge application memastikan dampak. Tanpa sharing, tidak ada bahan untuk diciptakan. Tanpa creation, sharing hanya akan mengulang pengetahuan lama. Tanpa application, keduanya tidak memberi dampak nyata.

Penelitian empiris mendukung kerangka ini. Ali et al. (2021) menemukan bahwa intensitas knowledge sharing guru berkorelasi dengan peningkatan inovasi pedagogis. Sementara Zhang et al. (2022) menunjukkan bahwa sekolah yang mendorong knowledge creation melalui eksperimen pembelajaran lebih siap menghadapi perubahan kurikulum. Di Indonesia, studi Rahman & Taufiq (2023) menegaskan bahwa knowledge application dalam bentuk refleksi kolektif sangat berpengaruh pada budaya mutu sekolah.

Tantangan utama dalam mengukur indikator ini adalah kecenderungan sekolah menilai KM hanya dari sisi administratif—misalnya jumlah dokumen yang terkumpul. Padahal, indikator sejati keberhasilan KM adalah perubahan perilaku guru dan peningkatan mutu pembelajaran. Oleh karena itu, evaluasi keberhasilan KM sebaiknya menekankan aspek proses (sharing dan creation) sekaligus hasil (application).

Dengan demikian, indikator keberhasilan KM guru harus dipahami dalam kerangka yang komprehensif: tidak cukup menilai jumlah dokumen, tetapi harus melihat kualitas interaksi, keberanian berinovasi, dan penerapan nyata di kelas. Ketiganya hanya dapat terwujud jika OCB guru hadir sebagai energi penggerak, karena perilaku ekstra inilah yang menjadikan KM lebih dari sekadar mekanisme teknis, melainkan budaya profesionalisme sejati.

Tabel 19. Indikator Keberhasilan KM Guru

Indikator KM	Deskripsi	Contoh Praktik Guru di Sekolah	Kaitan dengan OCB
Knowledge Sharing (berbagi pengetahuan)	Proses berbagi pengalaman, ide, perangkat ajar, dan praktik baik antar guru	Guru membagikan RPP inovatif di MGMP/PLC Diskusi pengalaman mengajar di grup WhatsApp guru Saling memberi umpan balik dalam <i>lesson study</i>	Altruism → membantu kolega tanpa diminta Courtesy → menjaga komunikasi harmonis Civic Virtue → aktif dalam forum sekolah
Knowledge Creation (penciptaan pengetahuan)	Proses menghasilkan pengetahuan baru melalui refleksi, eksperimen, dan kolaborasi	Guru mengembangkan metode PjBL berbasis kearifan lokal Menulis artikel praktik baik dari hasil eksperimen kelas Kolaborasi antar mata pelajaran menghasilkan modul tematik	Conscientiousness → keseriusan mendokumentasi Sportsmanship → tetap optimis meski hasil awal belum sempurna Altruism → berbagi inovasi baru pada kolega
Knowledge Application (penerapan pengetahuan)	Penggunaan pengetahuan yang telah dibagikan/diciptakan dalam praktik pembelajaran dan pengambilan keputusan sekolah	Guru menerapkan modul hasil kolaborasi PLC di kelas Mengadaptasi strategi digital teaching yang dibagikan guru lain Menggunakan data Rapor Pendidikan untuk perbaikan pembelajaran	Conscientiousness → konsisten mengimplementasi Civic Virtue → menjadikan hasil refleksi bagian dari perbaikan sekolah Courtesy → terbuka pada evaluasi & revisi

C. KM berbasis komunitas belajar guru

Knowledge Management (KM) akan sulit berkembang jika hanya dipandang sebagai urusan administratif atau tugas individu. Pengetahuan baru lahir dan tumbuh ketika ada interaksi, kolaborasi, dan refleksi kolektif. Karena itu, sekolah perlu menumbuhkan komunitas belajar guru sebagai wadah strategis untuk menghidupkan siklus KM. Komunitas belajar memastikan bahwa pengetahuan tidak berhenti pada individu, melainkan menjadi milik kolektif yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan mutu pembelajaran.

Komunitas belajar guru berfungsi sebagai “ekosistem pengetahuan” di mana guru dapat berbagi pengalaman, berefleksi, dan menciptakan inovasi. Dalam kerangka KM, komunitas belajar mendukung *socialization* (berbagi tacit knowledge), *externalization* (mendokumentasikan pengetahuan), *combination* (menyatukan pengetahuan eksplisit), dan *internalization* (mengadaptasi pengetahuan baru ke dalam praktik). Dengan kata lain, komunitas belajar adalah arena konkret di mana siklus SECI berlangsung.

Bentuk komunitas belajar bisa beragam. Di Indonesia, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan Kelompok Kerja Guru (KKG) sudah lama menjadi wadah formal bagi guru untuk berbagi pengetahuan. Namun, dalam praktiknya, efektivitas MGMP dan KKG sangat ditentukan oleh semangat partisipasi guru. Ketika guru datang hanya untuk memenuhi kewajiban, forum ini cenderung menjadi formalitas. Tetapi jika guru menunjukkan OCB—misalnya altruism untuk membantu rekan, atau civic virtue untuk berpartisipasi aktif—MGMP dapat menjadi forum knowledge sharing yang dinamis.

Selain forum formal, berkembang pula Professional Learning Community (PLC) yang lebih fleksibel dan berbasis kebutuhan nyata. PLC biasanya terbentuk dari sekelompok guru yang memiliki minat atau tantangan serupa, misalnya komunitas guru matematika yang fokus pada literasi numerasi, atau komunitas guru bahasa yang mengeksplorasi strategi literasi digital. PLC lebih menekankan *peer learning*, sehingga sangat relevan dengan budaya kolaborasi dalam KM.

Komunitas belajar guru juga dapat mengambil bentuk *lesson study*, di mana guru bersama-sama merencanakan pembelajaran, melaksanakan di kelas, lalu merefleksikan secara kolektif. *Lesson study* memperlihatkan

bagaimana pengetahuan tacit guru berubah menjadi pengetahuan eksplisit yang dapat digunakan banyak orang. Studi Hendayana (2019) menunjukkan bahwa sekolah yang rutin melaksanakan lesson study memiliki peningkatan signifikan dalam kualitas pembelajaran dan kolaborasi guru.

Dalam konteks digital, komunitas belajar semakin mudah dijalankan. Platform komunikasi seperti WhatsApp, Telegram, atau Google Meet dapat menjadi medium berbagi pengetahuan lintas sekolah, bahkan lintas daerah. Banyak PLC kini terbentuk di ruang digital, memungkinkan guru dari berbagai provinsi saling belajar. Hal ini sejalan dengan konsep digital KM yang menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi sebagai katalis berbagi pengetahuan.

OCB menjadi faktor penentu apakah komunitas belajar dapat bertahan. Guru yang altruistik akan bersedia meluangkan waktu untuk berbagi materi dengan kolega. Guru dengan courtesy menjaga etika diskusi agar forum tetap kondusif. Guru yang menunjukkan civic virtue akan terus aktif dalam komunitas, meskipun tidak ada imbalan finansial langsung. Tanpa OCB, komunitas belajar berisiko mati suri karena hanya sedikit guru yang berkontribusi.

Keberhasilan komunitas belajar juga terlihat dari indikator praktis: semakin banyak praktik baik yang terdokumentasi, semakin tinggi tingkat partisipasi guru, dan semakin nyata dampaknya terhadap pembelajaran murid. Komunitas belajar yang sehat menghasilkan inovasi yang dapat diterapkan lintas kelas dan lintas sekolah. Misalnya, sebuah PLC di bidang literasi digital dapat menciptakan modul yang kemudian digunakan oleh sekolah-sekolah lain.

Komunitas belajar guru juga berperan penting dalam mentransfer pengetahuan antar generasi. Guru senior dapat berbagi pengalaman pedagogis, sementara guru junior berbagi keterampilan digital. Interaksi ini tidak hanya memperkecil kesenjangan kompetensi, tetapi juga menciptakan solidaritas antar guru. Dengan demikian, KM berbasis komunitas belajar memperkuat kesinambungan pengetahuan di sekolah.

Penelitian empiris menegaskan efektivitas komunitas belajar. Hsu (2020) di Taiwan menemukan bahwa guru yang tergabung dalam PLC lebih terbuka terhadap inovasi pembelajaran dan lebih reflektif dalam praktiknya.

Di Indonesia, studi Pradana & Fitri (2022) menunjukkan bahwa efektivitas MGMP sangat dipengaruhi oleh budaya kolaboratif guru. Semakin tinggi tingkat OCB, semakin besar manfaat MGMP sebagai wadah KM.

Selain itu, komunitas belajar mendukung implementasi kebijakan nasional. Dalam program Merdeka Belajar, misalnya, guru dituntut untuk mengembangkan pembelajaran berbasis proyek. Tantangan ini lebih mudah diatasi jika guru bekerja dalam komunitas belajar, saling berbagi ide proyek, dan mendiskusikan hasil implementasi. Demikian pula, analisis data Rapor Pendidikan akan lebih tajam jika dilakukan secara kolektif melalui forum komunitas.

Tantangan yang sering muncul adalah keterbatasan waktu dan motivasi. Guru sering merasa terbebani dengan tugas administratif sehingga enggan terlibat aktif dalam komunitas belajar. Untuk mengatasi ini, sekolah perlu memberikan dukungan, misalnya dengan menjadwalkan waktu khusus atau memberi penghargaan non-finansial bagi guru yang aktif. Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan inovatif juga dapat menumbuhkan iklim kolaboratif agar komunitas belajar hidup secara berkelanjutan.

Dengan demikian, KM berbasis komunitas belajar guru bukan sekadar strategi tambahan, tetapi fondasi utama bagi sekolah yang ingin menjadi organisasi pembelajar. Melalui komunitas belajar, siklus KM berjalan lebih hidup, OCB guru mendapat ruang untuk diekspresikan, dan budaya kolaborasi tertanam dalam organisasi sekolah. Inilah cara nyata mewujudkan sekolah unggul di era VUCA–Society 5.0.

Tabel 20. Studi Teori & Riset Empiris KM dalam Pendidikan

Jenis Komunitas Belajar	Fokus Utama	Bentuk OCB Guru	Dampak di Sekolah
MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)	Pengembangan perangkat ajar, asesmen, dan kurikulum per mata pelajaran	Civic virtue: aktif dalam forum resmi Conscientiousness: menyiapkan bahan ajar berkualitas Sportsmanship: menjaga semangat meski forum administratif	Mutu perangkat ajar meningkat Konsistensi pembelajaran antar kelas Kolaborasi antar guru lebih terstruktur

Jenis Komunitas Belajar	Fokus Utama	Bentuk OCB Guru	Dampak di Sekolah
KKG (Kelompok Kerja Guru)	Kolaborasi guru SD/ kelas awal dalam literasi, numerasi, dan manajemen kelas	Altruism: mendukung rekan guru dalam menyiapkan pembelajaran Courtesy: menjaga komunikasi harmonis Civic virtue: partisipasi aktif dalam forum sekolah dasar	Peningkatan literasi & numerasi murid Dukungan kuat untuk program Merdeka Belajar Solidaritas guru kelas bawah–atas lebih terbangun
PLC (Professional Learning Community)	Pembelajaran sejawat fleksibel berbasis minat & kebutuhan nyata guru	Altruism: berbagi praktik baik tanpa paksaan Courtesy: menghargai ide & inovasi kolega Civic virtue: menjaga keberlanjutan komunitas	Inovasi pembelajaran lebih cepat menyebar Jejaring guru meluas (lintas sekolah/daerah) Sekolah menjadi organisasi pembelajar adaptif
Lesson Study	Refleksi kolaboratif melalui siklus <i>plan–do–see</i>	Altruism: membuka kelas untuk diobservasi Conscientiousness: menyiapkan RPP reflektif Courtesy: menerima kritik konstruktif	Budaya refleksi guru semakin kuat Pembelajaran murid lebih aktif & bermakna Terjadi peningkatan mutu berkelanjutan

D. Model KM sekolah unggul

Konsep sekolah unggul tidak dapat dilepaskan dari kemampuannya menjadi organisasi pembelajar. Sekolah unggul bukan hanya tempat transfer pengetahuan, melainkan pusat penciptaan, pengelolaan, dan diseminasi pengetahuan. Dalam kerangka ini, Knowledge Management (KM) menjadi salah satu fondasi strategis. Tanpa KM, sekolah akan kesulitan menjaga kesinambungan mutu, karena pengetahuan guru sering kali bersifat individual dan tidak terdokumentasi. Dengan KM, sekolah memastikan bahwa pengetahuan kolektif menjadi modal utama untuk pertumbuhan dan inovasi.

Model KM sekolah unggul berakar pada teori klasik Nonaka & Takeuchi (1995) tentang siklus SECI, tetapi diperluas dengan pendekatan budaya organisasi, teknologi, dan kepemimpinan. Di sekolah unggul, socialization tidak sekadar pertemuan informal, tetapi didesain dalam forum terstruktur seperti lesson study atau PLC. Externalization tidak berhenti pada penulisan RPP, tetapi dikembangkan ke dalam repository digital yang mudah diakses. Combination dilakukan melalui integrasi modul, asesmen, dan praktik baik ke dalam bank pengetahuan sekolah. Internalization terjadi saat guru benar-benar mengadaptasi pengetahuan itu dalam pembelajaran sehari-hari.

Selain SECI, sekolah unggul juga memanfaatkan kerangka PPEPP (SPMI). Pengetahuan tidak hanya diciptakan, tetapi juga ditetapkan sebagai standar mutu, dilaksanakan, dievaluasi, dikendalikan, dan ditingkatkan secara berkelanjutan. Dengan demikian, KM bukan hanya aktivitas akademis guru, tetapi bagian integral dari sistem mutu sekolah.

Salah satu ciri model KM sekolah unggul adalah adanya kepemimpinan inovatif yang mendorong budaya berbagi. Kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai administrator, tetapi sebagai fasilitator pembelajaran kolektif. Ia menciptakan iklim yang aman bagi guru untuk bereksperimen, menghargai kontribusi, dan mendukung kolaborasi. Tanpa kepemimpinan inovatif, KM cenderung berhenti di level administratif.

Teknologi menjadi elemen penting dalam model KM sekolah unggul. Sekolah unggul memanfaatkan LMS, cloud storage, aplikasi komunikasi, dan bahkan AI untuk memperkuat proses KM. Teknologi ini memastikan bahwa pengetahuan terdokumentasi dengan baik, mudah diakses, dan

dapat digunakan lintas waktu. Namun, teknologi hanya berfungsi optimal jika didukung oleh OCB guru yang rela berbagi dan menggunakan sistem tersebut.

Budaya sekolah juga menjadi penentu. Sekolah unggul memiliki budaya berbagi, kolaborasi, dan refleksi yang kuat. Budaya ini memastikan bahwa KM bukan sekadar proyek sesaat, tetapi menjadi kebiasaan sehari-hari. Guru terbiasa saling memberi umpan balik, berbagi ide, dan belajar bersama. OCB guru yang terinternalisasi menciptakan ekosistem di mana berbagi pengetahuan menjadi norma, bukan pengecualian.

Model KM sekolah unggul juga menekankan pada penciptaan inovasi. KM bukan hanya mengelola pengetahuan lama, tetapi juga mendorong lahirnya pengetahuan baru. Sekolah unggul memberikan ruang bagi guru untuk bereksperimen dengan metode baru, mengintegrasikan kearifan lokal, atau mengadopsi teknologi pembelajaran mutakhir. Inovasi yang dihasilkan kemudian didokumentasikan, dibagikan, dan diadaptasi, sehingga siklus KM semakin hidup.

Dalam praktiknya, sekolah unggul membangun sistem pengetahuan terintegrasi. Misalnya, hasil lesson study terdokumentasi dalam database sekolah, yang kemudian digunakan untuk pelatihan guru baru. Data Rapor Pendidikan diintegrasikan dengan hasil refleksi MGMP, sehingga menghasilkan strategi perbaikan kurikulum. Semua pengetahuan ini saling terkait, menciptakan “jaringan pengetahuan” yang memperkuat mutu sekolah.

Empirinya, studi Ali et al. (2021) menunjukkan bahwa sekolah yang menerapkan digital KM memiliki tingkat inovasi pedagogis lebih tinggi. Zhang et al. (2022) menegaskan bahwa integrasi AI dalam KM mempercepat analisis data dan pengambilan keputusan. Di Indonesia, penelitian Rahman & Taufiq (2023) menemukan bahwa sekolah dengan budaya KM yang kuat memiliki hasil Rapor Pendidikan lebih baik dibanding sekolah yang minim budaya berbagi.

Model KM sekolah unggul juga memperhatikan aspek keberlanjutan. Pengetahuan yang terdokumentasi memastikan bahwa ketika ada pergantian guru atau kepala sekolah, mutu sekolah tidak menurun drastis. Regenerasi berjalan mulus karena pengetahuan kolektif tetap tersedia. Inilah

yang membedakan sekolah unggul dengan sekolah biasa: keberlanjutan mutu terjamin melalui KM.

Kearifan lokal juga menjadi bagian penting dari model KM sekolah unggul. Pengetahuan lokal, nilai budaya, dan praktik sosial yang relevan tidak boleh diabaikan. Sekolah unggul mendokumentasikan dan membagikan kearifan lokal dalam pembelajaran, menjadikannya sebagai identitas sekaligus sumber inovasi. Dengan demikian, KM tidak hanya berorientasi pada globalisasi, tetapi juga berakar pada konteks lokal.

Tantangan dalam menerapkan model ini tentu ada, mulai dari resistensi guru, keterbatasan teknologi, hingga beban administratif. Namun, OCB guru menjadi kunci untuk mengatasi hambatan tersebut. Guru dengan civic virtue tinggi tetap aktif dalam komunitas belajar meski ada keterbatasan. Guru dengan sportsmanship tetap menjaga semangat meski fasilitas kurang. Dengan OCB, tantangan implementasi KM dapat diatasi.

Dengan semua karakteristik ini, model KM sekolah unggul dapat dirumuskan sebagai integrasi antara struktur (SECI & PPEPP), kepemimpinan inovatif, teknologi digital, budaya kolaborasi, penciptaan inovasi, dan kearifan lokal, yang digerakkan oleh OCB guru. Model ini tidak hanya membuat sekolah lebih adaptif terhadap perubahan, tetapi juga lebih tangguh dan berkelanjutan.

Dengan demikian, KM bukan sekadar instrumen manajerial, tetapi jantung dari transformasi sekolah unggul. Ia memastikan bahwa pengetahuan menjadi modal kolektif yang memperkuat mutu pembelajaran, profesionalisme guru, dan daya saing sekolah di era VUCA–Society 5.0.

Tabel 21. Model KM Sekolah Unggul

Komponen	Deskripsi	Peran OCB Guru	Dampak pada Sekolah
Siklus SECI (Nonaka & Takeuchi)	Socialization, Externalization, Combination, Internalization sebagai siklus penciptaan & transfer pengetahuan	Altruism: berbagi pengalaman dengan kolega Conscientious ness: mendokumentasi praktik baik Courtesy: menghargai ide kolega	Pengetahuan tacit berubah menjadi eksplisit Inovasi pembelajaran terdokumentasi & bisa direplikasi

Komponen	Deskripsi	Peran OCB Guru	Dampak pada Sekolah
Siklus PPEPP (SPMI)	Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, Peningkatan untuk menjamin mutu berbasis pengetahuan	Civic virtue: aktif dalam forum mutu sekolah Conscientiousness: disiplin dalam evaluasi & refleksi	Perbaikan mutu berkelanjutan Sekolah lebih adaptif terhadap kebijakan nasional
Kepemimpinan Inovatif	Kepala sekolah sebagai fasilitator kolaborasi, inovasi, & budaya berbagi pengetahuan	Sportsmanship: tetap bersemangat meski ada keterbatasan Civic virtue: mendukung visi kolektif	Iklim sekolah lebih kolaboratif & kreatif Guru lebih termotivasi untuk berinovasi
Teknologi Digital	Penggunaan LMS, cloud storage, aplikasi komunikasi, & AI untuk dokumentasi & distribusi pengetahuan	Altruism: membantu rekan dalam literasi digital Conscientiousness: konsisten menggunakan platform	Akses pengetahuan lebih luas & cepat Efisiensi dokumentasi & pembelajaran
Budaya Kolaborasi	Kebiasaan refleksi, berbagi praktik baik, & kerja sama antar guru dalam komunitas belajar	Courtesy: menjaga komunikasi sehat Civic virtue: berkomitmen menjaga komunitas	Solidaritas guru meningkat Praktik inovatif lebih cepat menyebar

Komponen	Deskripsi	Peran OCB Guru	Dampak pada Sekolah
Penciptaan Inovasi	Guru menghasilkan metode, modul, & asesmen baru melalui refleksi & eksperimen	Sportsmanship: optimis dalam uji coba Altruism: membagikan hasil inovasi	Sekolah lebih responsif terhadap kebutuhan murid Identitas sekolah sebagai pusat inovasi
Integrasi Kearifan Lokal	Pengetahuan lokal & nilai budaya diadaptasi ke dalam pembelajaran & budaya sekolah	Civic virtue: menjaga nilai budaya sekolah Conscientious ness: mengintegrasikan dalam RPP	Identitas sekolah lebih kuat Pembelajaran kontekstual & relevan dengan murid

E. Instrumen pengukuran KM guru

Salah satu tantangan besar dalam penelitian maupun praktik implementasi Knowledge Management (KM) di sekolah adalah bagaimana mengukur keberhasilannya secara objektif. KM sering dianggap abstrak karena berkaitan dengan budaya berbagi pengetahuan, kolaborasi, dan inovasi yang tidak mudah diamati secara langsung. Oleh karena itu, dibutuhkan instrumen pengukuran yang sistematis, valid, dan reliabel untuk menilai sejauh mana guru terlibat dalam proses KM di sekolah.

Instrumen pengukuran KM guru pada dasarnya dapat disusun berdasarkan tiga pilar utama: knowledge sharing (berbagi pengetahuan), knowledge creation (penciptaan pengetahuan), dan knowledge application (penerapan pengetahuan). Pilar ini sudah diuraikan pada subbab sebelumnya dan menjadi standar yang banyak digunakan dalam literatur manajemen pengetahuan, baik di dunia bisnis maupun pendidikan.

Pada dimensi knowledge sharing, indikator yang diukur biasanya terkait dengan frekuensi, kualitas, dan keterbukaan guru dalam berbagi.

Contohnya, seberapa sering guru mendiskusikan strategi pembelajaran dengan kolega, kesediaan mereka membagikan perangkat ajar, dan tingkat kenyamanan dalam menerima masukan dari rekan sejawat. Instrumen bisa menggunakan skala Likert dengan pernyataan seperti: *“Saya secara rutin berbagi perangkat ajar dengan rekan guru melalui forum resmi atau informal.”*

Dimensi knowledge creation lebih menekankan pada sejauh mana guru berkontribusi menciptakan pengetahuan baru. Instrumen dapat mengukur keterlibatan guru dalam eksperimen pembelajaran, pengembangan modul inovatif, serta refleksi kolektif. Contoh butirnya: *“Saya sering mencoba metode pembelajaran baru meskipun hasilnya belum pasti.”* atau *“Saya terlibat aktif dalam menyusun modul inovatif hasil kolaborasi guru.”*

Dimensi knowledge application mengukur penggunaan pengetahuan kolektif dalam praktik nyata. Butir instrumen dapat mencakup penerapan modul hasil MGMP/PLC, adopsi strategi digital teaching yang dibagikan kolega, serta pemanfaatan data Rapor Pendidikan untuk perbaikan pembelajaran. Contoh pernyataan: *“Saya mengadaptasi modul hasil kolaborasi komunitas guru ke dalam kelas saya.”*

Selain tiga dimensi utama tersebut, beberapa peneliti juga menambahkan aspek knowledge storage/retrieval (penyimpanan dan akses kembali pengetahuan). Indikator ini menilai sejauh mana guru mendokumentasikan pengetahuan dalam bentuk tertulis maupun digital, serta kemudahan dalam mengakses kembali informasi tersebut. Butir instrumen bisa berupa: *“Saya mendokumentasikan praktik mengajar saya dalam bentuk modul, artikel, atau catatan reflektif.”*

Instrumen pengukuran KM guru juga perlu mempertimbangkan faktor kontekstual, seperti penggunaan teknologi. Di era digital, aspek literasi teknologi menjadi penting untuk memastikan pengetahuan dapat didistribusikan dengan cepat. Oleh karena itu, butir yang menilai kesiapan guru dalam memanfaatkan LMS, cloud storage, atau aplikasi kolaborasi juga relevan.

Validitas dan reliabilitas instrumen harus diuji sebelum digunakan secara luas. Validitas konstruk dapat dilakukan dengan CFA (Confirmatory Factor Analysis) atau model Rasch, untuk memastikan bahwa indikator memang merepresentasikan dimensi KM. Reliabilitas dapat diuji dengan

Cronbach's Alpha atau Composite Reliability. Instrumen yang valid dan reliabel akan meningkatkan kepercayaan terhadap hasil penelitian maupun evaluasi praktis di sekolah.

Dalam konteks Indonesia, beberapa penelitian telah menyusun instrumen serupa. Misalnya, Pradana & Fitri (2022) menggunakan indikator knowledge sharing untuk menilai efektivitas MGMP. Ali et al. (2021) mengembangkan instrumen berbasis digital KM yang mengukur keterlibatan guru dalam platform daring. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen KM dapat dikontekstualisasikan sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Penting dicatat bahwa instrumen tidak hanya berfungsi untuk penelitian akademik, tetapi juga bisa menjadi alat refleksi guru. Sekolah dapat menggunakannya sebagai bagian dari evaluasi mutu internal (SPMI). Dengan demikian, guru bisa menilai dirinya sendiri sejauh mana sudah aktif dalam berbagi, mencipta, dan menerapkan pengetahuan.

Instrumen juga sebaiknya bersifat formatif, bukan sekadar sumatif. Artinya, hasil pengukuran tidak hanya menunjukkan angka capaian, tetapi juga memberi gambaran aspek mana yang perlu ditingkatkan. Misalnya, hasil instrumen mungkin menunjukkan bahwa guru sudah cukup aktif berbagi, tetapi masih lemah dalam menciptakan inovasi. Informasi ini bisa menjadi dasar program pengembangan guru.

Instrumen pengukuran KM juga bisa dikembangkan dengan model campuran, menggabungkan angket dengan wawancara atau observasi. Hal ini penting untuk menangkap dimensi tacit knowledge yang sulit diukur dengan skala Likert saja. Misalnya, keterampilan guru dalam mentoring rekan sejawat bisa lebih tepat dinilai melalui observasi langsung.

Dalam kerangka OCB Guru 5.0, instrumen pengukuran KM tidak hanya menilai perilaku teknis, tetapi juga menilai nilai-nilai ekstra peran guru. OCB menjadi variabel yang memperkaya instrumen, sehingga butir pengukuran tidak hanya fokus pada “berapa sering guru berbagi”, tetapi juga “apakah berbagi dilakukan dengan sukarela dan semangat membantu”.

Dengan demikian, instrumen pengukuran KM guru haruslah holistik: mengukur aspek berbagi, penciptaan, penerapan, dokumentasi, dan integrasi teknologi, sekaligus menangkap dimensi OCB yang mendasari. Hanya dengan instrumen yang komprehensif, sekolah dapat benar-benar menilai

efektivitas KM dalam meningkatkan mutu pendidikan. Contoh **Instrumen Kuesioner Pengukuran Knowledge Management Guru** menggunakan **skala Likert 1–5** (1 = Sangat Tidak Setuju, 5 = Sangat Setuju). Saya sertakan penandaan untuk **item negatif** dengan tanda kurung (...).

Dimensi 1 – Knowledge Sharing (Berbagi Pengetahuan)

1. Saya secara rutin berbagi perangkat ajar dengan rekan guru melalui forum resmi (MGMP/PLC).
2. Saya merasa nyaman berdiskusi tentang strategi pembelajaran dengan kolega.
3. Saya bersedia memberikan bimbingan kepada guru baru terkait praktik mengajar.
4. *(Saya enggan membagikan RPP atau modul ajar yang saya susun kepada kolega).*
5. Saya memberikan umpan balik secara sukarela ketika kolega mentransfer praktik baik.
6. Saya memanfaatkan media digital (WhatsApp/Google Drive) untuk berbagi materi dengan rekan guru.
7. *(Saya lebih memilih menyimpan pengalaman mengajar saya untuk diri sendiri daripada membaginya dengan orang lain).*

Dimensi 2 – Knowledge Creation (Penciptaan Pengetahuan)

1. Saya mencoba metode pembelajaran baru meskipun berisiko belum berhasil.
2. Saya berkolaborasi dengan guru lain untuk menghasilkan modul tematik inovatif.
3. Saya menulis refleksi pembelajaran sebagai bahan perbaikan dan berbagi dengan kolega.
4. *(Saya jarang terlibat dalam pengembangan ide pembelajaran baru di sekolah).*
5. Saya berpartisipasi aktif dalam lesson study untuk menemukan strategi mengajar yang lebih baik.
6. Saya mengintegrasikan kearifan lokal dalam desain pembelajaran sebagai bentuk inovasi.

7. (Saya merasa tidak perlu melakukan eksperimen dalam mengajar karena metode lama sudah cukup).

Dimensi 3 – Knowledge Application (Penerapan Pengetahuan)

1. Saya menggunakan modul hasil kolaborasi komunitas guru dalam pembelajaran di kelas.
2. Saya mengadaptasi strategi mengajar yang dibagikan oleh rekan guru.
3. Saya menerapkan hasil refleksi MGMP/PLC dalam RPP yang saya susun.
4. *(Saya jarang menggunakan perangkat ajar atau metode yang dibagikan oleh guru lain).*
5. Saya memanfaatkan data Rapor Pendidikan untuk memperbaiki strategi pembelajaran.
6. Saya menyesuaikan metode baru yang saya dapatkan agar sesuai dengan konteks kelas saya.
7. *(Saya mengabaikan inovasi pembelajaran yang diperkenalkan dalam forum guru).*

Dimensi 4 – Knowledge Storage & Retrieval (Penyimpanan &

Akses Pengetahuan)

1. Saya mendokumentasikan praktik mengajar saya dalam bentuk modul atau artikel reflektif.
2. Saya menyimpan perangkat ajar secara digital agar mudah diakses kembali.
3. Saya menggunakan repositori digital sekolah (Drive/Perpustakaan Digital) untuk mengakses bahan ajar kolega.
4. *(Saya tidak terbiasa mendokumentasikan pengalaman mengajar dalam bentuk tertulis).*
5. Saya memanfaatkan database sekolah (misalnya bank soal) untuk mendukung pembelajaran saya.
6. Saya membantu kolega memahami cara menyimpan dan mengakses dokumen digital.

Dimensi 5 – Knowledge Culture (Budaya Berbagi)

1. Saya merasa berbagi pengetahuan adalah bagian dari tanggung jawab profesional saya.
2. Saya percaya bahwa berbagi pengetahuan antar guru memperkuat budaya mutu sekolah.
3. *(Saya beranggapan bahwa berbagi pengetahuan akan mengurangi keunggulan pribadi saya sebagai guru).*

Catatan teknis:

- Jumlah butir: 30 item (24 positif, 6 negatif dengan tanda (/)).
- Skala Likert 1–5: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.
- Item negatif harus dibalik skornya saat analisis (reverse coding).
- Instrumen ini bisa digunakan untuk uji validitas (CFA/EFA) & reliabilitas (Cronbach's Alpha, Composite Reliability).

Tabel 22. Kisi-kisi Instrumen KM Guru

Dimensi	Indikator	Nomor Item	Jumlah Item
Knowledge Sharing	Berbagi perangkat ajar Diskusi & refleksi dengan kolega Membantu guru baru Berbagi melalui media digital	1, 2, 3, (4), 5, 6, (7)	7
Knowledge Creation	Eksperimen metode baru Kolaborasi modul tematik Penulisan refleksi Integrasi kearifan lokal Partisipasi dalam lesson study	8, 9, 10, 11(), 12, 13, (14)	7
Knowledge Application	Penggunaan modul kolaboratif Adaptasi strategi kolega Pemanfaatan data mutu sekolah Penerapan hasil refleksi	15, 16, 17, (18), 19, 20, (21)	7
Knowledge Storage & Retrieval	Dokumentasi praktik baik Penyimpanan digital Akses repositori sekolah Pemanfaatan database Dukungan pada rekan guru	22, 23, 24, (25), 26, 27	6

Dimensi	Indikator	Nomor Item	Jumlah Item
Knowledge Culture	Tanggung jawab profesional Keyakinan berbagi meningkatkan mutu Persepsi berbagi sebagai nilai organisasi	28, 29, (30)	3

Bab 4 telah menunjukkan bahwa Knowledge Management (KM) dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru merupakan dua entitas yang saling menguatkan dalam membangun sekolah unggul. KM menyediakan struktur, mekanisme, dan sistem agar pengetahuan guru dapat diciptakan, dibagikan, disimpan, dan diterapkan. Sementara itu, OCB menyediakan energi sosial, moral, dan kultural yang memastikan siklus KM berjalan dengan penuh makna dan keberlanjutan.

Hubungan keduanya tercermin pada praktik sehari-hari di sekolah: guru yang altruistik menyalurkan tacit knowledge kepada rekan sejawat; guru yang conscientious mendokumentasikan praktik baik; guru yang sportiv tetap berkolaborasi meski menghadapi keterbatasan; guru yang menjaga courtesy memastikan komunikasi kolaboratif berjalan sehat; dan guru yang ber-civic virtue menjaga keberlanjutan komunitas belajar serta partisipasi dalam perbaikan mutu sekolah. Semua bentuk OCB ini menjadi fondasi yang menghidupkan KM.

Indikator keberhasilan KM—knowledge sharing, knowledge creation, dan knowledge application—tidak dapat terwujud tanpa OCB guru. Dengan OCB, knowledge sharing bukan sekadar kewajiban, tetapi semangat kebersamaan. Knowledge creation bukan sekadar proyek inovasi, melainkan bentuk refleksi kolektif. Knowledge application bukan sekadar prosedur, tetapi wujud tanggung jawab profesional dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

Bab ini juga menegaskan pentingnya komunitas belajar guru (MGMP, KKG, PLC, lesson study) sebagai arena di mana KM dan OCB berinteraksi. Komunitas belajar memperkuat solidaritas, menumbuhkan budaya

refleksi, dan menghasilkan inovasi pembelajaran yang berkelanjutan. Tanpa komunitas, pengetahuan akan terfragmentasi; tanpa OCB, komunitas akan mati suri.

Selain itu, model KM sekolah unggul telah dipaparkan sebagai integrasi SECI, PPEPP, kepemimpinan inovatif, teknologi digital, budaya kolaborasi, penciptaan inovasi, dan kearifan lokal, yang semuanya digerakkan oleh OCB guru. Model ini menegaskan bahwa sekolah unggul bukanlah sekolah dengan sumber daya terbanyak, melainkan sekolah dengan budaya pengetahuan dan kebersamaan yang paling kuat.

Instrumen pengukuran KM guru yang disusun di bagian akhir bab ini memberikan alat praktis bagi sekolah dan peneliti untuk menilai sejauh mana KM sudah berjalan. Dengan instrumen tersebut, KM dapat dievaluasi tidak hanya dari sisi administratif, tetapi juga dari perilaku, sikap, dan budaya profesionalisme guru.

Dengan demikian, Bab 4 menyimpulkan bahwa KM adalah wadah, OCB adalah jiwa. Sinergi keduanya menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang hidup, dinamis, dan berkelanjutan. Inilah fondasi yang mengantar kita pada Bab 5, di mana pembahasan akan diarahkan pada peran kecerdasan buatan (AI) sebagai katalis baru yang dapat memperkuat sinergi KM–OCB dalam transformasi pendidikan di era VUCA–Society 5.0.



BAGIAN III

KEARIFAN LOKAL SEBAGAI
PILAR OCB GURU 5.0



BAB 5

FILOSOFI KEARIFAN LOKAL DALAM PENDIDIKAN

Kearifan lokal (local wisdom) adalah warisan budaya yang hidup di tengah masyarakat, berisi nilai-nilai moral, etika, dan praktik sosial yang terbukti mampu menjaga harmoni kehidupan. Dalam konteks pendidikan, kearifan lokal bukan sekadar tradisi yang dipelajari, tetapi sumber inspirasi yang membentuk karakter, perilaku, dan cara pandang guru maupun peserta didik. Seperti diungkapkan Geertz (1973), kebudayaan adalah sistem makna yang memberi arah pada tindakan manusia; maka kearifan lokal merupakan panduan praktis dan etis yang dapat menjiwai pendidikan di Indonesia.

Pendidikan yang hanya berorientasi pada transfer pengetahuan (transfer of knowledge) berisiko kehilangan dimensi kemanusiaan. Di sinilah kearifan lokal berperan, karena ia menghadirkan nilai-nilai seperti gotong royong, toleransi, disiplin, dan kejujuran yang selaras dengan prinsip-prinsip Organizational Citizenship Behavior (OCB). Guru yang menghidupi kearifan lokal dalam praktiknya bukan hanya mengajar, tetapi juga

menanamkan karakter, mencontohkan etika, dan menghidupkan budaya kebersamaan di sekolah.

Dalam era VUCA dan Society 5.0, pendidikan menghadapi disrupsi teknologi dan globalisasi yang seringkali membuat nilai-nilai lokal terpinggirkan. Padahal, nilai-nilai tersebut memiliki relevansi yang sangat kuat sebagai benteng moral sekaligus fondasi etika profesionalisme guru. Gotong royong misalnya, selaras dengan dimensi altruism dalam OCB; toleransi berkaitan erat dengan courtesy; disiplin berhubungan dengan conscientiousness; dan kejujuran mencerminkan civic virtue. Dengan demikian, kearifan lokal tidak hanya bernilai kultural, tetapi juga ilmiah dan strategis untuk memperkuat OCB guru.

Pengintegrasian kearifan lokal ke dalam pendidikan tidak berarti menolak modernitas. Sebaliknya, ia menjadi fondasi untuk menyaring, mengarahkan, dan menghumanisasi penggunaan teknologi. Dalam kerangka Guru 5.0, kearifan lokal dapat bersinergi dengan literasi digital, kepemimpinan inovatif, dan kecerdasan buatan (AI) untuk membangun sekolah yang adaptif sekaligus berakar pada jati diri bangsa.

Bab 5 ini akan menguraikan secara sistematis: definisi dan kerangka teoretis kearifan lokal (5.1), nilai-nilai budaya Indonesia yang relevan untuk pendidikan (5.2), kearifan lokal sebagai fondasi etika OCB guru (5.3), strategi integrasi kearifan lokal ke dalam kurikulum sekolah (5.4), serta teori pendidikan berbasis budaya dan temuan empiris (5.5). Dengan begitu, bab ini bukan hanya mengajukan argumentasi filosofis, tetapi juga menawarkan pijakan praktis agar kearifan lokal benar-benar menjadi pilar OCB Guru 5.0.

A. Definisi dan kerangka teoretis kearifan lokal

Kearifan lokal (local wisdom) merupakan konsep yang telah lama hadir dalam kajian antropologi, filsafat, dan pendidikan. Secara umum, kearifan lokal dapat dipahami sebagai gagasan, pengetahuan, nilai, dan praktik yang lahir dari pengalaman kolektif masyarakat dalam merespons lingkungannya, baik sosial maupun alam. Dalam perspektif antropologi, Geertz (1973) menyebut kearifan lokal sebagai *cultural system of meaning*, yakni kerangka makna yang menuntun manusia dalam bertindak. Dengan kata

lain, kearifan lokal bukan hanya pengetahuan statis, melainkan sistem hidup yang diwariskan lintas generasi.

Berbagai definisi menekankan dimensi kontekstual kearifan lokal. Menurut Keraf (2002), kearifan lokal adalah “kebijaksanaan yang tumbuh dan berkembang dalam masyarakat, berasal dari nilai-nilai luhur budaya tradisional yang digunakan untuk mengatur kehidupan kolektif.” Hal ini menunjukkan bahwa kearifan lokal selalu terkait dengan konteks ruang dan waktu tertentu, sehingga tidak dapat dilepaskan dari identitas komunitas yang melahirkannya.

Dalam perspektif pendidikan, Tilaar (2004) menekankan bahwa kearifan lokal adalah *local genius* yang harus diintegrasikan dalam sistem pendidikan nasional untuk menjaga relevansi dan keberlanjutan budaya. Pendidikan tanpa kearifan lokal berisiko menjadi “asing” bagi peserta didik, karena kehilangan keterhubungan dengan akar sosial-budayanya. Dengan demikian, kearifan lokal dapat dipandang sebagai jembatan antara tradisi dan modernitas dalam pendidikan.

Kerangka teoretis kearifan lokal dapat dilihat dari beberapa pendekatan. Pertama, pendekatan humanistik, yang menekankan bahwa nilai-nilai kearifan lokal berfungsi membentuk karakter dan moral individu. Nilai gotong royong, misalnya, mendidik manusia untuk peka terhadap sesama. Kedua, pendekatan struktural-fungsional, yang melihat kearifan lokal sebagai mekanisme sosial yang menjaga harmoni komunitas. Misalnya, tradisi musyawarah dalam masyarakat Indonesia berfungsi menyelesaikan konflik dengan cara damai.

Ketiga, pendekatan kritis, yang menempatkan kearifan lokal sebagai sumber resistensi terhadap homogenisasi global. Dalam konteks ini, kearifan lokal berperan melestarikan identitas budaya di tengah arus modernisasi. Misalnya, dalam pendidikan, kearifan lokal membantu siswa menegosiasikan nilai global dengan kearifan budaya mereka sendiri. Keempat, pendekatan ekologis, yang menekankan keterkaitan kearifan lokal dengan pelestarian lingkungan. Banyak tradisi lokal di Indonesia memuat nilai-nilai ekologis, seperti larangan menebang pohon sembarangan atau aturan adat dalam mengelola air.

Dalam kerangka Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru 5.0, kearifan lokal diposisikan sebagai fondasi etis. Nilai-nilai lokal seperti gotong royong, disiplin, dan toleransi bukan hanya berfungsi sosial, tetapi juga selaras dengan dimensi OCB: altruism, conscientiousness, courtesy, civic virtue, dan sportsmanship. Dengan demikian, kearifan lokal dapat dipandang sebagai “modal sosial” yang menopang praktik OCB guru di sekolah.

Kearifan lokal juga memiliki peran strategis dalam pendidikan karakter. Lickona (1991) menekankan pentingnya integritas, empati, dan tanggung jawab dalam pendidikan karakter. Nilai-nilai ini sejatinya sudah lama tertanam dalam kearifan lokal Indonesia. Dengan demikian, pendidikan berbasis kearifan lokal bukan sekadar upaya pelestarian tradisi, melainkan strategi membangun karakter bangsa yang kuat dan relevan dengan tantangan era global.

Secara teoritis, kearifan lokal bisa diposisikan dalam kerangka socio-cultural learning theory ala Vygotsky (1978). Teori ini menegaskan bahwa pembelajaran selalu bersifat sosial dan kontekstual. Kearifan lokal menyediakan *cultural tools* yang dapat memperkaya proses belajar, sehingga peserta didik tidak hanya mempelajari konten, tetapi juga internalisasi nilai-nilai budaya.

Dalam perspektif kurikulum, UNESCO (2015) menekankan bahwa pendidikan abad ke-21 harus berbasis pada *learning to be, learning to know, learning to do, dan learning to live together*. Kearifan lokal sangat relevan dengan keempat pilar ini. Ia membentuk identitas individu (*learning to be*), memberi pengetahuan kontekstual (*learning to know*), melatih keterampilan hidup sesuai budaya (*learning to do*), dan mengajarkan harmoni sosial (*learning to live together*).

Kerangka teoretis kearifan lokal juga dapat dikaitkan dengan konsep cultural sustainability (Tilbury & Cooke, 2005). Pendidikan yang berbasis kearifan lokal tidak hanya mengajarkan keterampilan praktis, tetapi juga menjaga keberlanjutan budaya. Dalam hal ini, guru berperan sebagai agen pelestari sekaligus inovator yang membawa nilai-nilai lokal ke dalam ruang kelas modern.

Riset empiris mendukung pentingnya kearifan lokal dalam pendidikan. Penelitian oleh Rahyono (2012) menemukan bahwa siswa yang belajar dengan pendekatan berbasis kearifan lokal menunjukkan peningkatan dalam aspek sosial-emosional. Studi lebih mutakhir oleh Supriyadi & Prasetyo (2022) juga menunjukkan bahwa integrasi kearifan lokal dalam pembelajaran meningkatkan sikap toleransi dan kerja sama antar siswa.

Di era Society 5.0, kearifan lokal tidak boleh dipandang sebagai antitesis teknologi, tetapi sebagai penyeimbang. AI, big data, dan digitalisasi membutuhkan nilai etis agar tidak kehilangan orientasi kemanusiaan. Kearifan lokal dapat menjadi landasan etika yang menuntun penggunaan teknologi dalam pendidikan. Misalnya, nilai kejujuran dan tanggung jawab dapat dijadikan pedoman dalam penggunaan media digital oleh guru maupun siswa.

Dengan demikian, definisi dan kerangka teoretis kearifan lokal dalam pendidikan tidak hanya menjelaskan apa itu kearifan lokal, tetapi juga mengapa ia penting sebagai fondasi filosofis, sosial, ekologis, dan etis. Kearifan lokal tidak berhenti sebagai tradisi masa lalu, tetapi hadir sebagai sumber nilai untuk membangun masa depan pendidikan yang lebih humanis, adaptif, dan berkelanjutan.

Bab ini akan melanjutkan dengan eksplorasi nilai budaya Indonesia yang paling relevan bagi pendidikan (5.2), yang akan memperlihatkan secara konkret bagaimana kearifan lokal bisa menjadi pilar OCB Guru 5.0.

Tabel 23. Kerangka Teoretis Kearifan Lokal

Pendekatan	Deskripsi	Relevansi untuk OCB Guru
Humanistik	Menekankan kearifan lokal sebagai sarana pembentukan karakter, moral, dan identitas individu. Nilai seperti empati, gotong royong, dan kejujuran menjadi panduan etis dalam pendidikan.	Altruism: guru rela membantu kolega dan siswa sebagai wujud empati. Conscientiousness: guru menjaga integritas dalam menjalankan tugas.
Struktural-Fungsional	Melihat kearifan lokal sebagai mekanisme sosial yang menjaga harmoni komunitas, misalnya tradisi musyawarah untuk menyelesaikan konflik.	Courtesy: guru membangun hubungan harmonis dengan rekan sejawat. Civic Virtue: guru aktif dalam kegiatan sekolah demi kepentingan kolektif.
Kritikal	Menempatkan kearifan lokal sebagai sumber resistensi terhadap homogenisasi global. Kearifan lokal menjaga identitas dan otonomi budaya di tengah arus modernisasi.	Sportsmanship: guru tetap positif menghadapi tantangan globalisasi. Civic Virtue: guru melestarikan nilai-nilai lokal sebagai bagian dari identitas sekolah.
Ekologis	Menekankan hubungan kearifan lokal dengan pelestarian lingkungan dan keberlanjutan hidup, seperti aturan adat dalam menjaga alam	Conscientiousness: guru mendidik siswa untuk peduli lingkungan. Altruism: guru mencontohkan perilaku menjaga bumi demi generasi mendatang

B. Nilai budaya Indonesia (gotong royong, toleransi, disiplin, kejujuran)

Nilai budaya merupakan inti dari kearifan lokal Indonesia yang telah terbukti menjaga harmoni sosial, memperkuat solidaritas, dan menumbuhkan karakter bangsa. Empat nilai utama—gotong royong, toleransi, disiplin,

dan kejujuran—tidak hanya berfungsi dalam kehidupan bermasyarakat, tetapi juga memiliki relevansi langsung dalam pendidikan, khususnya dalam memperkuat Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru. Nilai-nilai ini bukan sekadar tradisi, melainkan energi sosial yang menuntun perilaku guru dalam membangun sekolah sebagai organisasi pembelajar.

Gotong royong adalah salah satu nilai paling khas Indonesia yang diakui dunia. Dalam perspektif sosiologis, gotong royong merupakan bentuk solidaritas mekanik (Durkheim) yang menjaga kohesi sosial. Dalam konteks sekolah, gotong royong terlihat dalam kerja kolektif guru, baik saat menyiapkan kegiatan sekolah, menyusun kurikulum, maupun mendampingi siswa. Guru yang menghidupi nilai ini menunjukkan OCB berupa altruisme—kesediaan membantu tanpa menunggu imbalan. Misalnya, guru yang membantu rekan sejawat menyiapkan media ajar meskipun bukan bagian dari tugas formalnya.

Nilai gotong royong juga memperkuat civic virtue dalam OCB. Guru yang terlibat aktif dalam kegiatan sekolah, seperti kerja bakti lingkungan atau program literasi, mencerminkan kepedulian terhadap keberlangsungan organisasi. Dengan demikian, gotong royong bukan hanya aktivitas sosial, melainkan refleksi etika profesional guru yang sadar bahwa sekolah adalah rumah bersama.

Toleransi adalah nilai kedua yang menjadi pilar kehidupan bangsa. Dalam pendidikan, toleransi sangat penting karena sekolah merupakan ruang yang plural: murid datang dari latar belakang budaya, agama, dan sosial ekonomi yang berbeda. Guru yang menanamkan nilai toleransi menumbuhkan sikap courtesy dalam OCB, yaitu menjaga hubungan baik dengan rekan dan peserta didik. Toleransi membuat guru lebih terbuka terhadap perbedaan metode, pandangan pedagogis, dan gaya mengajar kolega.

Lebih dari itu, toleransi juga melahirkan sikap sportivitas. Guru yang toleran mampu menerima kritik tanpa defensif dan mengakui keberhasilan orang lain dengan lapang dada. Hal ini penting dalam komunitas belajar guru, di mana refleksi kolektif bisa menimbulkan perbedaan pendapat. Dengan toleransi, perbedaan bukan ancaman, melainkan sumber inovasi.

Disiplin adalah nilai yang berkaitan dengan keteraturan, konsistensi, dan komitmen terhadap aturan. Dalam konteks OCB, disiplin erat kaitannya dengan conscientiousness, yakni tanggung jawab ekstra yang melampaui kewajiban formal. Guru yang disiplin tidak hanya datang tepat waktu, tetapi juga konsisten menyiapkan perangkat ajar, mendokumentasikan praktik mengajar, dan melaksanakan evaluasi pembelajaran dengan serius. Disiplin ini memastikan siklus KM (knowledge management) berjalan dengan baik karena pengetahuan terdokumentasi secara sistematis.

Disiplin juga berdampak pada siswa. Guru yang menunjukkan keteladanan disiplin menanamkan habit belajar yang konsisten pada murid. Dalam jangka panjang, hal ini memperkuat budaya mutu sekolah. Oleh karena itu, disiplin bukan hanya perilaku individual, melainkan investasi kolektif untuk keberlanjutan organisasi pendidikan.

Kejujuran adalah nilai fundamental yang menjadi fondasi etika profesi guru. Dalam OCB, kejujuran terkait erat dengan civic virtue—kepedulian pada integritas organisasi. Guru yang jujur dalam menilai siswa, dalam melaporkan hasil pembelajaran, dan dalam menjalankan program sekolah menunjukkan komitmen menjaga kepercayaan publik. Tanpa kejujuran, seluruh sistem pendidikan akan kehilangan legitimasinya.

Kejujuran juga berhubungan dengan courtesy, yakni sikap menghargai orang lain. Guru yang jujur dalam menyampaikan kritik kepada kolega, tanpa manipulasi atau kepentingan pribadi, menciptakan iklim kerja yang sehat. Dalam komunitas belajar guru, kejujuran menjadi prasyarat agar refleksi bersama benar-benar bermakna.

Keempat nilai budaya ini saling terkait. Gotong royong tanpa disiplin akan rapuh. Toleransi tanpa kejujuran bisa berubah menjadi permisivitas. Disiplin tanpa gotong royong bisa melahirkan sikap kaku. Kejujuran tanpa toleransi bisa menimbulkan konflik. Dengan demikian, keempatnya harus dipandang sebagai satu kesatuan yang saling menopang dalam membangun OCB guru.

Dalam perspektif pendidikan abad ke-21, nilai budaya ini tidak boleh dilihat sebagai nilai tradisional yang ketinggalan zaman. Sebaliknya, ia menjadi fondasi etis untuk menghadapi tantangan globalisasi dan digitalisasi. AI, big data, dan teknologi pendidikan membutuhkan landasan moral

agar tidak kehilangan arah. Nilai kejujuran, disiplin, gotong royong, dan toleransi menjadi filter etis yang menuntun guru menggunakan teknologi secara humanis.

Riset empiris menunjukkan bahwa integrasi nilai budaya ke dalam pendidikan memiliki dampak signifikan. Studi Supriyadi & Prasetyo (2022) menemukan bahwa sekolah yang menekankan nilai gotong royong dalam pembelajaran memiliki tingkat kolaborasi guru lebih tinggi. Penelitian Setiawan (2021) menunjukkan bahwa nilai disiplin yang diajarkan guru berkontribusi pada peningkatan prestasi siswa. Sementara itu, penelitian internasional oleh Hofstede (2010) menegaskan bahwa nilai budaya kolektivisme, seperti toleransi dan gotong royong, memperkuat kohesi organisasi.

Dalam konteks OCB Guru 5.0, keempat nilai ini berfungsi sebagai jembatan antara kearifan lokal dan tuntutan global. Guru yang menghidupi gotong royong, toleransi, disiplin, dan kejujuran tidak hanya menjaga warisan budaya, tetapi juga memperkuat profesionalisme mereka sebagai pendidik di era VUCA–Society 5.0. Nilai-nilai ini menjadikan OCB bukan sekadar teori manajemen, tetapi praktik nyata yang berakar pada identitas bangsa.

Dengan demikian, nilai budaya Indonesia adalah “modal sosial” yang dapat dipadukan dengan knowledge management, kepemimpinan inovatif, dan teknologi digital untuk membangun sekolah unggul. Bab ini selanjutnya akan menyoroti bagaimana kearifan lokal dapat menjadi fondasi etika OCB guru (5.3), sehingga transformasi pendidikan tidak kehilangan jiwa kemanusiaannya.

Tabel 24. Nilai Budaya Indonesia sebagai Pilar OCB Guru

Nilai Budaya	Dimensi OCB Terkait	Contoh Praktik Guru	Dampak di Sekolah
Gotong Royong	Altruism, Civic Virtue	Guru membantu rekan menyiapkan perangkat ajar tanpa diminta Terlibat aktif dalam kerja bakti sekolah	Solidaritas guru meningkat Program sekolah terlaksana lebih efektif
Toleransi	Courtesy, Sportsmanship	Guru menghargai perbedaan metode mengajar kolega Menerima kritik dengan lapang dada	Lingkungan sekolah lebih harmonis Konflik berkurang, inovasi lebih berkembang
Disiplin	Conscientiousness	Guru hadir tepat waktu Konsisten mendokumentasikan RPP, refleksi, dan hasil belajar	Budaya mutu sekolah terjaga Siswa terbiasa dengan keteraturan
Kejujuran	Civic Virtue, Courtesy	Guru menilai siswa dengan objektif Menyampaikan kritik kolega secara jujur namun konstruktif	Kepercayaan publik terhadap sekolah meningkat Iklim kerja lebih sehat dan transparan

C. Kearifan lokal sebagai fondasi etika OCB guru

Kearifan lokal tidak hanya berfungsi sebagai identitas budaya, tetapi juga sebagai fondasi etika yang menuntun perilaku sosial dan profesional guru. Dalam konteks pendidikan, nilai-nilai lokal yang hidup dalam masyarakat Indonesia dapat menjadi basis yang memperkuat Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru. Dengan kata lain, OCB bukan sekadar konsep

manajemen modern yang diimpor dari Barat, melainkan dapat dibumikan melalui integrasi dengan nilai-nilai luhur bangsa.

Dimensi pertama OCB, altruism, berakar kuat pada nilai gotong royong. Dalam tradisi masyarakat Indonesia, membantu orang lain tanpa pamrih dianggap sebagai kewajiban moral. Guru yang menginternalisasi gotong royong akan lebih mudah menunjukkan perilaku altruistik, misalnya membantu rekan sejawat menyiapkan perangkat ajar atau mendampingi siswa yang kesulitan, meskipun bukan bagian dari tugas formal. Kearifan lokal memberi makna etis bagi altruism: membantu bukan karena kewajiban, tetapi karena panggilan kemanusiaan.

Dimensi kedua, conscientiousness, terkait erat dengan nilai disiplin. Dalam tradisi lokal, disiplin ditanamkan melalui berbagai pranata sosial, seperti aturan adat atau norma agama. Guru yang hidup dalam budaya yang menghargai disiplin akan lebih konsisten dalam menjalankan kewajiban profesional, misalnya hadir tepat waktu, menyusun RPP secara lengkap, atau mendokumentasikan hasil pembelajaran. Kearifan lokal menjadikan conscientiousness bukan sekadar kepatuhan formal, tetapi cermin integritas pribadi.

Dimensi ketiga, sportsmanship, menemukan fondasinya dalam nilai toleransi. Dalam masyarakat yang plural, toleransi diajarkan sejak dini sebagai kunci harmoni. Guru yang meneladani nilai ini akan menunjukkan sikap sportif: tidak mudah mengeluh meskipun sarana terbatas, menerima perbedaan pendapat dengan lapang dada, serta tetap menjaga semangat kolaborasi meskipun menghadapi kendala. Toleransi menjadikan sportsmanship lebih dari sekadar kesabaran, melainkan wujud penghormatan terhadap keberagaman.

Dimensi keempat, courtesy, dapat diperkuat melalui nilai sopan santun dan musyawarah yang hidup dalam budaya lokal. Guru yang menjunjung tinggi adat sopan santun akan menjaga komunikasi yang baik dengan kolega dan siswa. Dalam forum refleksi, guru yang berpegang pada prinsip musyawarah akan menyampaikan kritik dengan santun, menghargai pendapat orang lain, dan berusaha mencari solusi bersama. Dengan demikian, courtesy bukan hanya etika organisasi, tetapi cermin kearifan lokal dalam membangun relasi harmonis.

Dimensi kelima, civic virtue, berkaitan erat dengan nilai kejujuran dan kepedulian terhadap komunitas. Dalam kearifan lokal, kejujuran dianggap sebagai fondasi kepercayaan sosial. Guru yang menjunjung nilai kejujuran akan lebih bertanggung jawab terhadap organisasi sekolah: aktif dalam rapat, mendukung program mutu, dan menjaga nama baik sekolah. Civic virtue dalam kerangka lokal berarti menempatkan kepentingan kolektif di atas kepentingan pribadi.

Integrasi kearifan lokal dengan OCB menjadikan perilaku ekstra guru memiliki akar etis yang kuat. Guru tidak hanya berperilaku altruistik karena dorongan organisasi, tetapi karena budaya lokal telah menanamkan gotong royong sejak lama. Guru tidak hanya disiplin karena aturan formal, tetapi karena nilai budaya menuntun mereka menjaga konsistensi. Dengan demikian, OCB bukan sekadar strategi manajemen, melainkan bagian dari jatidiri budaya guru Indonesia.

Riset empiris memperkuat argumentasi ini. Studi Rahyono (2012) menunjukkan bahwa nilai-nilai lokal seperti gotong royong dan kejujuran berkontribusi signifikan pada pembentukan karakter siswa dan guru. Supriyadi & Prasetyo (2022) menemukan bahwa integrasi nilai budaya dalam pembelajaran meningkatkan sikap pro-sosial siswa, sekaligus memperkuat perilaku altruistik guru. Hal ini membuktikan bahwa kearifan lokal dapat menjadi fondasi praktis dalam membangun OCB.

Dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional, integrasi kearifan lokal juga sejalan dengan program Profil Pelajar Pancasila yang menekankan nilai beriman, gotong royong, mandiri, bernalar kritis, kreatif, dan berkebinekaan global. Guru yang ber-OCB berbasis kearifan lokal akan lebih mudah menginternalisasikan nilai-nilai tersebut dalam keseharian siswa. Dengan kata lain, guru menjadi teladan nyata Profil Pelajar Pancasila melalui praktik OCB yang berakar pada budaya bangsa.

Kearifan lokal sebagai fondasi etika OCB juga relevan dalam menghadapi era VUCA–Society 5.0. Di tengah derasny arus globalisasi dan digitalisasi, nilai lokal berfungsi sebagai jangkar moral agar guru tidak kehilangan arah. AI dan teknologi digital memang dapat meningkatkan efisiensi, tetapi tanpa kejujuran, disiplin, toleransi, dan gotong royong, teknologi hanya akan menghasilkan keterasingan. Dengan kearifan lokal, OCB guru tetap berorientasi pada kemanusiaan.

Integrasi ini juga menciptakan keseimbangan antara global competence dan local wisdom. Guru di era 5.0 dituntut untuk adaptif, kreatif, dan kolaboratif, tetapi juga harus tetap berakar pada nilai lokal. Dengan menghidupi OCB berbasis kearifan lokal, guru tidak hanya menjadi pendidik profesional, tetapi juga penjaga budaya dan agen transformasi sosial.

Kearifan lokal juga membuat OCB lebih mudah diterima dalam konteks sekolah. Jika OCB hanya dipahami sebagai teori Barat, mungkin ada resistensi. Namun, ketika guru menyadari bahwa OCB sejatinya sudah lama hidup dalam budaya mereka—melalui gotong royong, toleransi, disiplin, dan kejujuran—maka OCB menjadi lebih membumi dan mudah diinternalisasi.

Dengan demikian, kearifan lokal bukan sekadar pelengkap, tetapi fondasi etika yang memperkuat dimensi OCB guru. Integrasi keduanya menciptakan model OCB Guru 5.0 yang khas Indonesia: modern, adaptif, tetapi tetap berakar pada budaya lokal. Model ini memberi arah bagi transformasi pendidikan yang humanis, berkelanjutan, dan relevan dengan kebutuhan bangsa.

Tabel 25. Dimensi OCB dan Kearifan Lokal

Dimensi OCB	Nilai Kearifan Lokal Pendukung	Contoh Praktik Guru di Sekolah
Altruism (kesediaan membantu)	Gotong royong – saling menolong tanpa pamrih	Guru membantu rekan menyusun RPP tanpa diminta Guru mendampingi siswa yang kesulitan belajar meski di luar jam pelajaran
Conscientiousness (tanggung jawab ekstra)	Disiplin – keteraturan, konsistensi, kepatuhan etis	Guru selalu menyiapkan perangkat ajar lengkap Mendokumentasikan praktik baik untuk dibagikan Menjadi teladan ketepatan waktu

Dimensi OCB	Nilai Kearifan Lokal Pendukung	Contoh Praktik Guru di Sekolah
Sportsmanship (sikap sportif & positif)	Toleransi – menerima perbedaan dengan lapang dada	Guru tetap semangat meski sarana terbatas Menghargai perbedaan gaya mengajar kolega Menghadapi kritik dengan sikap terbuka
Courtesy (sopan santun & menjaga relasi)	Sopan santun & musyawarah – etika komunikasi, menghargai orang lain	Guru menyampaikan kritik secara santun dalam forum refleksi Menggunakan bahasa yang ramah kepada siswa dan kolega
Civic Virtue (kepedulian terhadap organisasi)	Kejujuran & kepedulian kolektif – menjaga integritas dan nama baik komunitas	Guru jujur dalam penilaian siswa Aktif dalam kegiatan sekolah dan rapat mutu Menjaga kepercayaan publik terhadap sekolah

D. Integrasi kearifan lokal dalam kurikulum sekolah

Integrasi kearifan lokal dalam kurikulum sekolah adalah upaya strategis untuk memastikan bahwa pendidikan tidak tercerabut dari akar budaya bangsa. Pendidikan tidak boleh semata-mata menjadi transfer ilmu universal yang bebas nilai, tetapi juga harus menginternalisasikan nilai, norma, dan kebijaksanaan lokal agar peserta didik tumbuh sebagai manusia berkarakter, beridentitas, dan mampu menghadapi tantangan global dengan pijakan kuat.

Dalam konteks kebijakan, integrasi kearifan lokal sudah memiliki dasar formal. Kurikulum Merdeka, misalnya, memberi ruang bagi sekolah untuk mengembangkan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), di mana tema-tema kearifan lokal dapat diangkat. Selain itu, SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) menekankan pentingnya relevansi kurikulum dengan kebutuhan peserta didik dan lingkungan sekitar. Hal ini membuka jalan agar nilai-nilai lokal tidak sekadar menjadi hiasan, melainkan terintegrasi dalam praktik belajar.

Strategi pertama integrasi adalah melalui pembelajaran tematik. Guru dapat menyisipkan nilai-nilai kearifan lokal ke dalam mata pelajaran. Misalnya, dalam pelajaran matematika, guru dapat menggunakan konteks pasar tradisional untuk mengajarkan konsep aritmetika. Dalam pelajaran sains, guru dapat mengangkat praktik pertanian lokal atau sistem pengairan tradisional. Dengan cara ini, kearifan lokal menjadi media pembelajaran, bukan hanya konten tambahan.

Strategi kedua adalah melalui kurikulum tersembunyi (*hidden curriculum*). Banyak nilai kearifan lokal dapat diinternalisasikan bukan melalui konten formal, tetapi melalui budaya sekolah. Contohnya, gotong royong ditanamkan lewat kerja bakti bersama; toleransi ditanamkan melalui praktik saling menghargai antar agama; kejujuran dibiasakan melalui transparansi penilaian. *Hidden curriculum* membuat nilai lokal menjadi habit, bukan sekadar hafalan.

Strategi ketiga adalah melalui proyek lintas mata pelajaran. Kurikulum Merdeka memberi ruang besar bagi pembelajaran berbasis proyek. Guru dapat merancang proyek berbasis kearifan lokal, seperti pembuatan ensiklopedia budaya daerah, festival makanan tradisional, atau penelitian sederhana tentang ekologi lokal. Proyek ini tidak hanya menanamkan nilai budaya, tetapi juga melatih kolaborasi, literasi digital, dan kreativitas murid.

Selain integrasi ke mata pelajaran, kearifan lokal juga dapat masuk melalui ekstrakurikuler. Seni tari daerah, pencak silat, atau musik tradisional bukan hanya melestarikan budaya, tetapi juga membangun OCB siswa: disiplin saat latihan, altruism ketika bekerja sama, dan *courtesy* saat tampil bersama. Dengan demikian, ekstrakurikuler menjadi ruang aktualisasi nilai lokal dalam tindakan nyata.

Integrasi kearifan lokal juga relevan untuk memperkuat OCB guru. Guru yang menghidupi nilai gotong royong, misalnya, akan lebih mudah menunjukkan altruism. Guru yang menjunjung kejujuran memperkuat civic virtue. Ketika guru menanamkan nilai-nilai lokal ke dalam kurikulum, sejatinya mereka sedang menanamkan OCB pada diri sendiri sekaligus pada peserta didik.

Penting pula memperhatikan dimensi kearifan lokal digital. Di era Society 5.0, integrasi budaya lokal tidak bisa berhenti pada praktik tradisional. Guru perlu memanfaatkan teknologi untuk mendokumentasikan, mendistribusikan, dan memperkuat nilai budaya. Misalnya, murid membuat vlog tentang tradisi lokal, mendesain infografis nilai budaya, atau mengembangkan aplikasi sederhana tentang cerita rakyat. Dengan cara ini, nilai lokal terjaga sekaligus relevan di era digital.

Riset empiris menunjukkan bahwa integrasi kearifan lokal meningkatkan kualitas pembelajaran. Penelitian oleh Mariani (2020) menemukan bahwa pembelajaran berbasis budaya lokal meningkatkan motivasi belajar siswa SD. Sementara studi oleh Prasetyo & Suryadi (2022) menunjukkan bahwa kurikulum yang memuat kearifan lokal memperkuat sikap toleransi dan kerja sama siswa SMP. Fakta ini menunjukkan bahwa integrasi budaya tidak mengurangi akademik, justru memperkaya hasil belajar.

Integrasi kearifan lokal dalam kurikulum juga mendukung pencapaian SDGs (Sustainable Development Goals), khususnya tujuan ke-4: Pendidikan Berkualitas. Pendidikan yang mengintegrasikan kearifan lokal berkontribusi pada keberlanjutan, baik dari sisi budaya maupun ekologi. Dengan begitu, sekolah tidak hanya mencetak generasi cerdas, tetapi juga generasi berkarakter yang menjaga bumi dan budayanya.

Tantangan integrasi tentu ada, seperti keterbatasan bahan ajar, resistensi guru, atau kurangnya pelatihan. Namun, dengan OCB guru yang tinggi, tantangan ini dapat diatasi. Guru dengan civic virtue akan aktif mencari solusi, guru yang conscientious akan disiplin menyusun perangkat ajar berbasis lokal, dan guru yang altruistik akan membantu rekan sejawat dalam merancang pembelajaran.

Dengan demikian, integrasi kearifan lokal dalam kurikulum bukan sekadar program tambahan, tetapi pilar penting untuk membangun pendidikan berakar budaya, relevan secara sosial, dan adaptif secara global.

Kurikulum yang berorientasi pada kearifan lokal memperkuat OCB guru sekaligus membentuk siswa yang tidak hanya cerdas kognitif, tetapi juga berkarakter dan beridentitas.

Ke depan, integrasi kearifan lokal dalam kurikulum sekolah dasar dan menengah perlu dirancang sistematis: mulai dari kebijakan, perangkat ajar, budaya sekolah, hingga evaluasi. Sekolah unggul adalah sekolah yang mampu menghadirkan inovasi berbasis nilai budaya, menghubungkan tradisi dengan teknologi, serta melahirkan generasi yang siap menghadapi Society 5.0 tanpa kehilangan jati diri bangsa.

Tabel 26. Strategi Integrasi Kearifan Lokal dalam Kurikulum

Strategi Integrasi	Bentuk Kegiatan	Nilai Kearifan Lokal	Dampak pada Siswa/ Guru/Sekolah
Pembelajaran Tematik	Menggunakan pasar tradisional sebagai konteks pembelajaran matematika Mengkaji ekosistem lokal dalam pelajaran IPA	Gotong royong, kejujuran	Siswa lebih mudah memahami konsep Guru kreatif mengaitkan materi dengan kehidupan nyata Sekolah lebih relevan dengan lingkungan
Kurikulum Tersembunyi (Hidden Curriculum)	Kerja bakti bersama Budaya antre di kantin Transparansi dalam penilaian	Disiplin, kejujuran, toleransi	Siswa terbiasa dengan keteraturan dan etika Guru menjadi teladan sikap Sekolah berkarakter kuat
Proyek Lintas Mata Pelajaran	Festival budaya lokal Penelitian sederhana tentang ekologi desa Ensiklopedia digital cerita rakyat	Gotong royong, toleransi, disiplin	Siswa kolaboratif dan kreatif Guru lintas mapel lebih kompak Sekolah dikenal inovatif

Strategi Integrasi	Bentuk Kegiatan	Nilai Kearifan Lokal	Dampak pada Siswa/ Guru/Sekolah
Ekstrakurikuler	Tari daerah, pencak silat, musik tradisional Klub bahasa daerah	Disiplin, sportivitas, sopan santun	Siswa lebih percaya diri dan beridentitas Guru pembina semakin dekat dengan murid Sekolah melestarikan budaya
Integrasi Digital	Membuat vlog budaya lokal Aplikasi sederhana tentang kearifan lokal Infografis nilai budaya	Kreativitas, kejujuran, gotong royong	Siswa melek digital sekaligus berbudaya Guru adaptif terhadap teknologi Sekolah relevan dengan era Society 5.0
Budaya Sekolah	Musyawarah rutin antar siswa Upacara adat di sekolah Ritual penghormatan budaya	Toleransi, sopan santun, kejujuran	Siswa terbiasa menghargai tradisi Guru menjaga etika profesional Sekolah berakar pada identitas lokal

E. Teori pendidikan berbasis budaya & riset empiris

Pendidikan berbasis budaya adalah pendekatan yang memandang kebudayaan sebagai sumber, sarana, dan tujuan dari proses pendidikan. Alih-alih sekadar mentransfer pengetahuan universal, pendekatan ini menekankan bahwa pendidikan harus berakar pada budaya lokal, karena hanya dengan begitu peserta didik dapat tumbuh dalam keselarasan dengan identitas, nilai, dan konteks sosial mereka. Konsep ini memiliki landasan teoritis yang kuat, sekaligus didukung oleh riset empiris mutakhir.

Secara filosofis, pandangan pendidikan berbasis budaya dapat ditelusuri pada pemikiran John Dewey (1938), yang menekankan pentingnya

pengalaman dan konteks dalam pembelajaran. Dewey menyebut pendidikan sebagai proses rekonstruksi pengalaman, dan budaya lokal adalah pengalaman kolektif yang paling otentik. Dengan demikian, pendidikan yang berakar pada budaya akan lebih bermakna karena berhubungan langsung dengan kehidupan sehari-hari peserta didik.

Selain Dewey, Paulo Freire (1970) dalam *Pedagogy of the Oppressed* menekankan bahwa pendidikan harus membebaskan, bukan menindas. Pembebasan ini hanya mungkin jika pendidikan berangkat dari realitas sosial-budaya siswa. Dalam konteks Indonesia, ini berarti pendidikan harus menjadikan kearifan lokal sebagai bahan refleksi kritis, agar siswa tidak tercerabut dari akar sosialnya.

Teori Vygotsky (1978) tentang *sociocultural learning* juga menjadi dasar kuat bagi pendidikan berbasis budaya. Vygotsky menekankan bahwa pembelajaran terjadi melalui interaksi sosial dan dimediasi oleh *cultural tools*. Kearifan lokal dapat dipandang sebagai *cultural tools* yang memperkaya interaksi pembelajaran, sehingga siswa tidak hanya belajar konten akademis, tetapi juga nilai-nilai sosial dan moral.

Dalam konteks global, UNESCO (2015) menekankan pentingnya *culture-based education* sebagai salah satu strategi mencapai SDGs 4 (Quality Education). UNESCO menegaskan bahwa pendidikan abad ke-21 tidak boleh tercerabut dari budaya lokal, karena budaya menyediakan identitas, arah moral, dan solidaritas sosial yang menjadi modal penting menghadapi globalisasi.

Empirinya, banyak penelitian mendukung pendekatan ini. Mariani (2020) menemukan bahwa integrasi budaya lokal dalam pembelajaran tematik di sekolah dasar meningkatkan motivasi dan pemahaman siswa. Penelitian lain oleh Supriyadi & Prasetyo (2022) menunjukkan bahwa siswa SMP yang belajar dengan konteks budaya daerah menunjukkan peningkatan signifikan dalam sikap toleransi dan kolaborasi.

Riset internasional juga mendukung argumen ini. Gay (2010) dalam *Culturally Responsive Teaching* menegaskan bahwa pendidikan yang responsif budaya meningkatkan keterlibatan siswa dan memperkuat identitas mereka. Demikian pula, Ladson-Billings (2021) menunjukkan bahwa

pendidikan berbasis budaya meningkatkan hasil belajar siswa minoritas karena mereka merasa dihargai dan diakui.

Di Indonesia, pendidikan berbasis budaya juga dipromosikan melalui kebijakan nasional. Kurikulum Merdeka, khususnya dalam Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila, mendorong sekolah mengangkat tema kearifan lokal. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan budaya bukan hanya idealisme teoretis, tetapi juga agenda nyata kebijakan.

Dalam kaitannya dengan OCB guru, pendidikan berbasis budaya memiliki fungsi ganda. Pertama, ia memperkuat etika profesional guru. Guru yang menginternalisasi nilai gotong royong, toleransi, disiplin, dan kejujuran akan lebih mudah menunjukkan perilaku OCB. Kedua, ia membentuk budaya sekolah yang kolaboratif. Dengan mengintegrasikan nilai budaya dalam kurikulum, guru tidak hanya mendidik siswa, tetapi juga membangun organisasi sekolah yang berkarakter.

Riset empiris terbaru mendukung hubungan ini. Pradana & Fitri (2022) menemukan bahwa integrasi nilai budaya dalam MGMP memperkuat kolaborasi guru. Studi lain oleh Rahman & Taufiq (2023) menunjukkan bahwa sekolah yang menekankan pendidikan berbasis budaya memiliki iklim organisasi yang lebih sehat dan produktif, yang secara langsung meningkatkan OCB guru.

Selain itu, pendidikan berbasis budaya memiliki dampak jangka panjang terhadap resilience sekolah. Dalam era VUCA–Society 5.0, perubahan cepat menuntut adaptasi. Sekolah yang berakar pada budaya lokal lebih tangguh karena memiliki fondasi moral dan sosial yang kuat. Dengan kata lain, budaya menjadi “penopang adaptasi” yang memastikan inovasi tidak mengorbankan identitas.

Kelemahan yang sering dikritik dari pendekatan ini adalah risiko romantisasi budaya. Tidak semua nilai lokal relevan dengan pendidikan modern, dan beberapa praktik bisa bersifat diskriminatif atau tidak sesuai dengan prinsip hak asasi manusia. Oleh karena itu, integrasi budaya harus dilakukan selektif, kritis, dan kontekstual. Nilai yang dipilih harus selaras dengan Pancasila, prinsip demokrasi, dan tujuan pendidikan nasional.

Dengan demikian, teori pendidikan berbasis budaya memberi kerangka filosofis, sosiologis, dan pedagogis yang kuat. Riset empiris membuktikan

efektivitasnya, baik dalam meningkatkan motivasi dan hasil belajar siswa, memperkuat karakter, maupun mendorong OCB guru. Pendidikan berbasis budaya bukan sekadar pelestarian tradisi, melainkan strategi transformasi pendidikan yang humanis dan berkelanjutan.

Subbab ini menegaskan bahwa kearifan lokal bukan hanya warisan, tetapi fondasi etis, pedagogis, dan organisasi yang memperkuat OCB Guru 5.0. Bab berikutnya (Bab 6) akan memperlihatkan implementasi praktis kearifan lokal di sekolah, dengan contoh nyata, indikator capaian, serta studi kasus sekolah unggul berbasis budaya.

Tabel 27. Teori Pendidikan Berbasis Budaya & Relevansi OCB Guru

Teori/Peneliti	Pokok Gagasan	Relevansi dengan Pendidikan Berbasis Budaya & OCB Guru
John Dewey (1938)	Pendidikan sebagai rekonstruksi pengalaman; pembelajaran harus berakar pada realitas sosial siswa.	Guru mengaitkan pembelajaran dengan budaya lokal; memperkuat conscientiousness dengan mengajar berbasis konteks nyata.
Paulo Freire (1970)	<i>Pedagogy of the Oppressed</i> : pendidikan harus membebaskan dan berangkat dari realitas sosial-budaya siswa.	Guru menanamkan nilai altruism dan civic virtue dengan membangun kesadaran kritis siswa terhadap kearifan lokal.
Lev Vygotsky (1978)	<i>Sociocultural Learning Theory</i> : pembelajaran dimediasi oleh alat budaya (<i>cultural tools</i>).	Kearifan lokal sebagai alat budaya; guru memfasilitasi kolaborasi berbasis gotong royong (courtesy, altruism).
UNESCO (2015)	Pendidikan abad ke-21 harus berbasis budaya; sejalan dengan empat pilar: learning to be, know, do, live together.	Guru menginternalisasi nilai toleransi, disiplin, dan kerja sama sebagai OCB untuk mendukung <i>learning to live together</i> .

Teori/Peneliti	Pokok Gagasan	Relevansi dengan Pendidikan Berbasis Budaya & OCB Guru
Gay (2010)	<i>Culturally Responsive Teaching</i> : pembelajaran berbasis budaya meningkatkan keterlibatan siswa.	Guru menunjukkan sportsmanship dengan terbuka pada perbedaan budaya siswa; membangun iklim kelas inklusif.
Ladson-Billings (2021)	<i>Culturally Relevant Pedagogy</i> : pendidikan berbasis budaya memperkuat identitas dan hasil belajar siswa.	Guru menjaga civic virtue dengan melestarikan budaya lokal sebagai bagian dari misi sekolah.
Rahyono (2012)	Nilai lokal seperti gotong royong dan kejujuran membentuk karakter siswa dan guru.	Guru menghidupi altruism & conscientiousness melalui integrasi nilai budaya dalam pembelajaran.
Supriyadi & Prasetyo (2022)	Integrasi budaya lokal meningkatkan toleransi dan kerja sama siswa SMP.	Guru melatih courtesy & sportsmanship melalui pembelajaran berbasis kearifan lokal.
Pradana & Fitri (2022)	Integrasi nilai budaya dalam MGMP memperkuat kolaborasi guru.	Guru berperan aktif dalam komunitas belajar, mencerminkan civic virtue dan altruism .
Rahman & Taufiq (2023)	Sekolah berbasis budaya memiliki iklim organisasi lebih sehat & produktif.	Guru menunjukkan OCB kolektif (kepedulian, keterlibatan aktif, kerja sama) yang memperkuat mutu sekolah.

Bab 5 menegaskan bahwa kearifan lokal bukan sekadar warisan budaya, melainkan fondasi filosofis, etis, dan pedagogis yang relevan bagi pendidikan

modern. Definisi dan kerangka teoretis yang telah dipaparkan menunjukkan bahwa kearifan lokal dapat dipahami melalui berbagai pendekatan—humanistik, struktural-fungsional, kritis, hingga ekologis—yang semuanya memberi arah bagi pembentukan karakter guru dan murid.

Nilai budaya Indonesia seperti gotong royong, toleransi, disiplin, dan kejujuran terbukti selaras dengan dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB). Nilai-nilai tersebut membuat perilaku ekstra guru bukan hanya strategi organisasi, tetapi ekspresi identitas budaya bangsa. Dengan kata lain, OCB Guru 5.0 berakar pada kearifan lokal yang membumi sekaligus memberi arah pada praktik profesional di sekolah.

Kearifan lokal juga terbukti sebagai fondasi etika OCB guru, karena ia memberikan makna moral pada setiap dimensi: altruisme menemukan basisnya dalam gotong royong, conscientiousness dalam disiplin, courtesy dalam sopan santun dan musyawarah, sportsmanship dalam toleransi, serta civic virtue dalam kejujuran dan kepedulian kolektif. Dengan fondasi ini, OCB guru tidak sekadar kewajiban formal, melainkan cerminan integritas dan jati diri.

Integrasi kearifan lokal dalam kurikulum sekolah menjadi langkah praktis yang penting. Melalui pembelajaran tematik, kurikulum tersembunyi, proyek lintas mata pelajaran, kegiatan ekstrakurikuler, hingga budaya digital, sekolah dapat menghadirkan nilai-nilai lokal sebagai bagian dari proses belajar yang hidup dan relevan. Riset empiris menunjukkan bahwa strategi ini tidak hanya memperkuat karakter siswa, tetapi juga meningkatkan kolaborasi guru dan memperkaya budaya organisasi sekolah.

Lebih jauh, teori pendidikan berbasis budaya dan hasil penelitian mutakhir menegaskan bahwa pendidikan yang berakar pada budaya lokal mampu meningkatkan motivasi belajar, sikap toleransi, dan solidaritas sosial siswa. Ia juga memperkuat profesionalisme guru dan menciptakan iklim organisasi yang sehat, yang semuanya merupakan ciri khas sekolah unggul di era VUCA–Society 5.0.

Dengan demikian, Bab 5 menyimpulkan bahwa kearifan lokal adalah pilar etis OCB Guru 5.0 sekaligus modal sosial bagi transformasi pendidikan. Pendidikan berbasis budaya bukan nostalgia masa lalu, melainkan

strategi masa depan untuk membangun sekolah yang humanis, adaptif, dan berkelanjutan.

Bab selanjutnya, Bab 6, akan membahas implementasi praktis kearifan lokal di sekolah—mulai dari contoh konkret kegiatan berbasis nilai lokal, peran OCB guru dalam menghidupkan budaya sekolah, hingga studi kasus sekolah unggul yang berhasil menjadikan kearifan lokal sebagai identitas sekaligus sumber daya strategis.



BAB 6

IMPLEMENTASI KEARIFAN LOKAL DALAM SEKOLAH

Jika pada Bab 5 kearifan lokal dipahami sebagai fondasi filosofis dan etis yang menopang pendidikan serta OCB guru, maka Bab 6 akanurunkannya ke ranah implementasi praktis di sekolah. Pendidikan yang hanya berhenti pada tataran konsep berisiko kehilangan relevansi, sementara pendidikan yang berakar pada praktik budaya lokal akan lebih membumi, kontekstual, dan bermakna bagi peserta didik maupun guru.

Implementasi kearifan lokal dalam sekolah bukan sekadar “menyisipkan tradisi” ke dalam pembelajaran, melainkan menghadirkan nilai budaya sebagai napas organisasi. Sekolah bukan hanya tempat belajar ilmu pengetahuan, tetapi juga ruang sosial di mana gotong royong, toleransi, disiplin, dan kejujuran diwujudkan dalam keseharian. Di sinilah Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru menemukan aktualisasinya—perilaku ekstra yang didorong bukan hanya oleh profesionalisme modern, tetapi juga oleh nilai budaya yang mengakar.

Kearifan lokal dapat diimplementasikan melalui beragam jalur: pembelajaran tematik, kurikulum tersembunyi (hidden curriculum), proyek lintas mata pelajaran, ekstrakurikuler, maupun budaya sekolah secara keseluruhan. Melalui kerja bakti, kegiatan seni, tradisi musyawarah, hingga proyek digital berbasis cerita rakyat, siswa belajar bukan hanya tentang konten akademis, tetapi juga tentang hidup bersama, menghargai perbedaan, dan menjaga identitas bangsa.

Lebih jauh, implementasi kearifan lokal tidak hanya membentuk karakter siswa, tetapi juga memperkuat komunitas guru. Guru yang terlibat dalam kegiatan berbasis budaya menunjukkan altruism ketika membantu kolega, conscientiousness saat mendokumentasikan praktik baik, courtesy dalam menjaga relasi, sportsmanship saat menghadapi keterbatasan, dan civic virtue dalam menjaga nama baik sekolah. Dengan demikian, sekolah menjadi organisasi pembelajar yang hidup oleh nilai budaya.

Bab 6 ini akan memaparkan secara sistematis: contoh praktik sekolah berbasis nilai lokal (6.1), peran OCB guru dalam menghidupkan kegiatan budaya sekolah (6.2), sinergi antara sekolah-orang tua-masyarakat (6.3), indikator capaian OCB berbasis kearifan lokal (6.4), dan studi kasus sekolah unggul yang berhasil menjadikan kearifan lokal sebagai pilar transformasi (6.5).

Dengan menyajikan berbagai strategi dan contoh nyata, bab ini bertujuan agar kearifan lokal tidak berhenti sebagai gagasan normatif, melainkan menjadi kekuatan praktis yang membentuk perilaku, budaya organisasi, dan kualitas pembelajaran. Seperti pepatah Jawa mengatakan: *“Ajining diri saka lathi, ajining bangsa saka budaya”*—harga diri seseorang tergantung pada ucapannya, dan harga diri bangsa tergantung pada budayanya. Sekolah yang menghidupkan kearifan lokal sejatinya sedang menjaga harga diri bangsa melalui pendidikan.

A. Contoh praktik sekolah berbasis nilai lokal

Implementasi kearifan lokal di sekolah dapat diwujudkan melalui berbagai praktik nyata yang menjiwai kegiatan belajar-mengajar dan budaya sekolah. Praktik ini bukan sekadar kegiatan tambahan, tetapi bagian integral dari kurikulum, ekstrakurikuler, maupun budaya organisasi sekolah. Dengan

demikian, kearifan lokal hadir bukan sebagai “hiasan”, melainkan sebagai roh yang menghidupkan proses pendidikan.

Salah satu contoh yang paling umum adalah kerja bakti sekolah. Tradisi gotong royong yang telah mengakar dalam budaya Indonesia diwujudkan dalam kegiatan bersih lingkungan sekolah. Guru dan siswa bekerja bersama membersihkan kelas, halaman, dan fasilitas umum. Bagi siswa, kegiatan ini menanamkan nilai tanggung jawab dan kebersamaan. Bagi guru, kegiatan ini memperlihatkan altruism dan civic virtue, karena mereka tidak hanya mengajar, tetapi juga menjadi teladan dalam menjaga kebersihan dan kepedulian terhadap lingkungan.

Praktik lain adalah upacara adat atau peringatan hari besar lokal. Misalnya, di daerah Bali, sekolah-sekolah sering melibatkan siswa dalam perayaan Hari Saraswati, yang menghormati Dewi Ilmu Pengetahuan. Di Jawa, sekolah dapat mengadakan kegiatan “Slametan” dengan makna kebersamaan. Kegiatan ini tidak hanya melestarikan budaya, tetapi juga menanamkan nilai toleransi dan disiplin. Guru yang terlibat menunjukkan courtesy dengan menghargai keberagaman budaya siswa, sekaligus conscientiousness dalam menyiapkan kegiatan dengan tertib.

Di sekolah dasar, pembelajaran tematik berbasis cerita rakyat menjadi strategi efektif. Guru bahasa Indonesia bisa mengajarkan nilai moral melalui kisah “Timun Mas” atau “Si Pitung”. Dalam pelajaran IPS, guru dapat mengaitkan materi sejarah dengan tokoh lokal. Dengan cara ini, siswa tidak hanya memahami materi, tetapi juga menginternalisasi nilai keberanian, kejujuran, dan solidaritas. Guru yang kreatif dalam mengintegrasikan budaya lokal menunjukkan sportsmanship karena berusaha menghadirkan pembelajaran bermakna meskipun dengan keterbatasan sumber.

Contoh lain adalah proyek berbasis ekologi lokal. Misalnya, sekolah di pesisir mengajak siswa melakukan konservasi mangrove, sedangkan sekolah di pedesaan melakukan program menanam padi atau sayuran organik. Guru berperan sebagai fasilitator yang menghubungkan pengetahuan ilmiah dengan praktik tradisional. Dengan ini, siswa belajar sains sekaligus nilai kearifan lokal tentang keberlanjutan lingkungan. Guru menunjukkan civic virtue dengan menjaga hubungan antara pendidikan dan ekologi masyarakat.

Sekolah menengah juga dapat mengembangkan ekstrakurikuler seni budaya lokal. Klub gamelan, tari daerah, atau pencak silat menjadi ruang aktualisasi siswa sekaligus ajang pelestarian budaya. Guru pembina berperan menanamkan disiplin, sportivitas, dan kerja sama. Praktik ini tidak hanya menumbuhkan keterampilan seni, tetapi juga memperkuat identitas budaya siswa. Guru dengan OCB tinggi akan mendukung kegiatan ini meskipun membutuhkan waktu dan tenaga ekstra.

Selain seni, bahasa daerah juga dapat diintegrasikan dalam program sekolah. Penggunaan bahasa Sunda, Jawa, atau Bugis dalam komunikasi sehari-hari di sekolah membantu siswa mempertahankan identitas linguistik. Guru bahasa dapat mengadakan lomba pidato atau menulis puisi dalam bahasa daerah. Guru yang terlibat memperlihatkan courtesy dengan menghargai bahasa ibu siswa dan altruism dengan mendorong kebanggaan budaya.

Praktik lain adalah musyawarah kelas. Setiap akhir pekan, guru membimbing siswa melakukan forum diskusi untuk mengevaluasi kegiatan kelas. Tradisi musyawarah yang sudah lama hidup di masyarakat dihidupkan dalam sekolah. Dengan ini, siswa belajar demokrasi, keterbukaan, dan tanggung jawab kolektif. Guru menunjukkan civic virtue dengan melibatkan siswa dalam pengambilan keputusan, sekaligus menghidupkan nilai partisipasi aktif.

Contoh yang lebih kontemporer adalah pemanfaatan teknologi untuk melestarikan budaya lokal. Guru dapat memandu siswa membuat vlog tentang tradisi daerah, podcast tentang cerita rakyat, atau infografis tentang filosofi batik. Proyek ini menghubungkan kearifan lokal dengan literasi digital. Guru yang mendukung inisiatif ini memperlihatkan conscientiousness karena memadukan teknologi dengan budaya, sehingga sekolah tetap relevan di era Society 5.0.

Dalam beberapa sekolah unggulan, praktik integrasi budaya bahkan diwujudkan dalam kurikulum sekolah. Misalnya, sekolah di Yogyakarta memiliki program wajib “Kelas Budaya” yang mengajarkan filosofi Jawa, praktik gamelan, dan batik. Sekolah di Kalimantan mengintegrasikan pengetahuan Dayak tentang hutan dalam mata pelajaran IPA. Model ini membuktikan bahwa kearifan lokal dapat disusun sistematis sebagai bagian

dari kurikulum. Guru yang konsisten mendukung kegiatan ini mencerminkan conscientiousness dalam menjaga kualitas implementasi.

Studi empiris mendukung keberhasilan praktik ini. Penelitian Mariani (2020) menunjukkan bahwa siswa SD yang belajar dengan pendekatan berbasis cerita rakyat lebih termotivasi dalam membaca. Penelitian Supriyadi & Prasetyo (2022) menunjukkan bahwa SMP yang mengintegrasikan kegiatan budaya lokal dalam kurikulum ekstrakurikuler mengalami peningkatan signifikan dalam kerja sama siswa. Fakta ini memperlihatkan bahwa praktik berbasis nilai lokal berdampak langsung pada hasil belajar.

Selain itu, praktik berbasis kearifan lokal memperkuat hubungan sekolah–masyarakat. Orang tua dan tokoh adat dapat dilibatkan dalam kegiatan budaya sekolah. Misalnya, orang tua siswa membantu mengajarkan kuliner tradisional, atau tokoh adat memberi ceramah tentang sejarah lokal. Guru menunjukkan civic virtue dengan membuka ruang kolaborasi, dan sekolah menjadi pusat pembelajaran komunitas.

Praktik kearifan lokal juga memperkuat resiliensi sekolah. Di tengah arus globalisasi, sekolah yang menanamkan nilai budaya lokal lebih tahan menghadapi disrupsi, karena memiliki fondasi moral yang kuat. Guru dengan OCB tinggi akan menjaga agar nilai budaya tetap hidup, bahkan ketika kurikulum atau kebijakan berubah.

Dengan demikian, contoh-contoh praktik sekolah berbasis nilai lokal menunjukkan bahwa kearifan lokal dapat diimplementasikan secara nyata, membentuk budaya sekolah, memperkuat OCB guru, serta meningkatkan karakter dan kompetensi siswa. Praktik ini bukan sekadar pelestarian budaya, melainkan strategi transformasi sekolah menuju organisasi pembelajaran yang unggul di era Society 5.0.

Tabel 28. Praktik Sekolah Berbasis Nilai Lokal

Praktik Sekolah	Nilai Lokal yang Diintegrasikan	Bentuk OCB Guru	Dampak pada Siswa/Sekolah
Kerja bakti sekolah (bersih lingkungan, perawatan kelas)	Gotong royong, tanggung jawab sosial	Altruism: membantu tanpa diminta Civic virtue: peduli organisasi sekolah	Siswa belajar kebersamaan & peduli lingkungan Sekolah terjaga kebersihannya, budaya kolaboratif terbentuk
Upacara adat/ peringatan hari besar lokal	Toleransi, disiplin, kebersamaan	Courtesy: menghargai perbedaan budaya Conscientiousness: disiplin menyiapkan kegiatan	Siswa menghargai keberagaman budaya Sekolah menjadi pusat pelestarian budaya
Pembelajaran tematik berbasis cerita rakyat/ folklor	Nilai moral, keberanian, solidaritas	Sportsmanship: terbuka pada inovasi Altruism: membimbing siswa memahami nilai	Siswa memahami pelajaran dengan lebih bermakna Identitas budaya tetap hidup di ruang kelas
Proyek ekologi lokal (konservasi mangrove, menanam sayuran, menjaga sungai)	Kepedulian lingkungan, keberlanjutan	Civic virtue: menjaga hubungan sekolah–komunitas Conscientiousness: konsisten dalam aksi nyata	Siswa lebih sadar lingkungan Sekolah dikenal sebagai agen ekologi & keberlanjutan

Praktik Sekolah	Nilai Lokal yang Diintegrasikan	Bentuk OCB Guru	Dampak pada Siswa/Sekolah
Ekstrakurikuler seni budaya (tari, musik, pencak silat)	Disiplin, sportivitas, sopan santun	Conscientiousness: tekun melatih siswa Sportsmanship: mendorong semangat tim	Siswa lebih percaya diri & beridentitas Sekolah menjaga warisan budaya
Musyawaharah kelas/sekolah	Demokrasi, keterbukaan, kebersamaan	Courtesy: menghargai pendapat orang lain Civic virtue: partisipasi aktif	Siswa terbiasa berdialog & demokratis Sekolah memiliki iklim partisipatif
Digitalisasi kearifan lokal (vlog budaya, podcast cerita rakyat, infografis batik)	Kreativitas, kejujuran, kebanggaan budaya	Conscientiousness: menghubungkan teknologi & budaya Altruism: mendukung siswa berekspresi	Siswa melek digital tanpa kehilangan akar budaya Sekolah relevan di era Society 5.0

B. OCB guru dalam kegiatan budaya sekolah

Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru menemukan ruang aktualisasinya dalam kegiatan budaya sekolah. Budaya sekolah adalah kumpulan nilai, norma, tradisi, dan praktik yang membentuk kehidupan sehari-hari warga sekolah. Ketika guru menunjukkan OCB dalam konteks budaya, maka sekolah bukan hanya menjadi lembaga akademik, tetapi juga komunitas pembelajar yang berkarakter.

OCB guru terlihat dalam kegiatan gotong royong di sekolah. Misalnya saat kerja bakti lingkungan atau perayaan hari besar, guru dengan altruisme membantu rekan sejawat dan siswa tanpa pamrih. Guru yang peduli akan

menjaga keterlibatan semua pihak, memastikan bahwa kegiatan berjalan lancar, dan menanamkan semangat kebersamaan. Dampaknya, siswa belajar bahwa kerja sama adalah nilai luhur yang tidak boleh hilang.

Dalam kegiatan seni dan budaya, guru menampilkan conscientiousness dengan disiplin melatih siswa. Guru pembina tari daerah, misalnya, meluangkan waktu ekstra di luar jam mengajar untuk memastikan siswa tampil maksimal. Sportsmanship juga terlihat ketika guru tetap sabar dan memberi semangat meski fasilitas terbatas. Sikap ini memperlihatkan bahwa OCB bukan sekadar perilaku ekstra, tetapi dedikasi moral yang lahir dari budaya lokal.

Upacara adat atau tradisi lokal di sekolah menjadi ruang ekspresi civic virtue guru. Guru aktif terlibat dalam perencanaan, melibatkan tokoh masyarakat, dan memastikan kegiatan sesuai nilai budaya. Mereka tidak sekadar melaksanakan program, tetapi ikut menjaga nama baik sekolah sebagai pusat pelestarian budaya. Civic virtue guru dalam konteks ini menunjukkan kepedulian terhadap keberlanjutan organisasi dan identitas lokal.

OCB guru juga tercermin dalam komunitas belajar berbasis budaya. Guru yang menghargai kearifan lokal akan berbagi praktik baik dengan rekan sejawat melalui MGMP atau PLC, misalnya dengan berbagi modul pembelajaran berbasis cerita rakyat. Altruism terlihat ketika guru membimbing rekan lain yang belum terbiasa menggunakan pendekatan berbasis budaya. Courtesy terlihat saat mereka saling menghargai perbedaan gaya mengajar.

Dalam pembiasaan nilai sehari-hari, guru menjadi teladan. Guru yang jujur saat menilai siswa, yang disiplin hadir tepat waktu, atau yang sabar dalam menghadapi perbedaan murid, sejatinya sedang menampilkan OCB berbasis budaya. Anak-anak belajar lebih banyak dari contoh nyata daripada dari nasihat verbal. Maka OCB guru dalam praktik sehari-hari adalah kurikulum tersembunyi yang paling kuat dalam membentuk karakter siswa.

Kegiatan literasi budaya seperti lomba menulis cerita daerah atau pementasan drama tradisional menjadi sarana integrasi OCB dengan pembelajaran. Guru menunjukkan conscientiousness dalam mendampingi, sekaligus altruism dengan memberi bimbingan ekstra. Sportsmanship

terlihat ketika guru mendorong siswa belajar dari kegagalan lomba dengan semangat positif.

OCB guru juga muncul dalam sinergi dengan orang tua dan masyarakat dalam kegiatan budaya. Guru yang ber-civic virtue membuka ruang kolaborasi, mengundang tokoh adat, atau melibatkan orang tua dalam festival budaya sekolah. Dengan cara ini, sekolah bukan hanya milik guru dan siswa, tetapi bagian integral dari masyarakat.

OCB guru memperkuat budaya refleksi dalam kegiatan budaya sekolah. Setelah kegiatan, guru mendiskusikan apa yang berhasil dan apa yang perlu ditingkatkan. Guru dengan conscientiousness akan mencatat evaluasi, sementara guru dengan courtesy akan menyampaikan kritik dengan santun. Hal ini memastikan budaya sekolah terus berkembang, bukan sekadar berulang.

Dalam era digital, OCB guru juga tampak saat mengintegrasikan kearifan lokal dengan teknologi. Guru yang mendorong siswa membuat vlog budaya atau podcast cerita rakyat menunjukkan conscientiousness dan altruism. Mereka membantu siswa menghubungkan tradisi dengan teknologi, menjaga agar budaya tetap hidup di tengah disrupsi digital.

Guru yang ber-OCB juga menjaga nilai toleransi dalam kegiatan budaya. Saat ada perbedaan tradisi atau agama, guru menunjukkan courtesy dengan menghargai perbedaan. Sportsmanship muncul ketika guru tetap positif meski ada perbedaan pandangan antar murid atau orang tua. Dengan sikap ini, kegiatan budaya menjadi sarana memperkuat harmoni, bukan konflik.

OCB guru memperkuat budaya inovasi dalam kegiatan budaya sekolah. Guru berinisiatif mengembangkan cara baru dalam mengajarkan budaya, misalnya dengan gamifikasi atau integrasi AI. Civic virtue terlihat ketika guru berbagi inovasi tersebut ke forum sekolah, sehingga manfaatnya meluas.

OCB guru dalam kegiatan budaya sekolah memperlihatkan keteguhan profesionalisme. Guru tidak melihat kegiatan budaya sebagai tambahan beban, melainkan bagian dari misi pendidikan. Dengan conscientiousness, mereka konsisten mendukung meskipun jadwal padat. Dengan altruism, mereka membantu kolega agar kegiatan berjalan sukses.

OCB guru juga menjaga ketahanan budaya sekolah. Di tengah arus globalisasi, budaya lokal mudah tergerus. Guru dengan civic virtue memas-tikan nilai-nilai luhur tetap diajarkan, bukan sekadar dikenang. Dengan cara ini, sekolah berfungsi sebagai benteng budaya, sekaligus pusat inovasi pendidikan.

OCB guru dalam kegiatan budaya membangun ekosistem belajar yang inklusif. Guru mengajak semua siswa, tanpa diskriminasi, untuk terlibat dalam kegiatan budaya. Courtesy dan toleransi menjadi pilar yang menjaga agar semua murid merasa dihargai. Ini menciptakan sekolah yang ramah dan harmonis.

Secara keseluruhan, OCB guru dalam kegiatan budaya sekolah adalah roh yang menghidupkan budaya organisasi. Tanpa OCB, kegiatan budaya hanya menjadi seremonial. Dengan OCB, kegiatan budaya menjadi ruang pembelajaran yang membentuk karakter, memperkuat identitas, dan membangun profesionalisme guru serta siswa.

Tabel 29. OCB Guru dalam Kegiatan Budaya Sekolah

Kegiatan Budaya Sekolah	Bentuk OCB Guru	Nilai Kearifan Lokal	Dampak pada Sekolah/Siswa
Kerja bakti & perawatan lingkungan sekolah	Altruism (membantu rekan & siswa) Civic virtue (peduli organisasi)	Gotong royong, tanggung jawab sosial	- Siswa terbiasa bekerja sama - Sekolah bersih & sehat - Budaya kebersamaan tumbuh
Upacara adat / peringatan hari besar lokal	Courtesy (menghargai perbedaan budaya) Conscientiousness (disiplin menyiapkan acara)	Toleransi, disiplin, kebersamaan	- Siswa menghargai keberagaman - Sekolah jadi pusat pelestarian budaya - Identitas lokal semakin kuat

Kegiatan Budaya Sekolah	Bentuk OCB Guru	Nilai Kearifan Lokal	Dampak pada Sekolah/Siswa
Pembelajaran berbasis cerita rakyat / folklor	Altruism (mendampingi siswa) Sportsmanship (tetap positif meski sarana terbatas)	Nilai moral, solidaritas, keberanian	- Siswa memahami nilai luhur bangsa - Pembelajaran lebih kontekstual - Identitas budaya masuk kelas
Proyek ekologi lokal (konservasi mangrove, pertanian tradisional)	Conscientiousness (konsisten aksi nyata) Civic virtue (kolaborasi dengan masyarakat)	Kepedulian lingkungan, keberlanjutan	- Siswa sadar pentingnya ekologi - Sekolah dikenal sebagai agen lingkungan - Hubungan sekolah– masyarakat semakin erat
Ekstrakurikuler seni budaya (tari, musik, pencak silat)	Conscientiousness (disiplin melatih) Sportsmanship (semangat membina siswa)	Disiplin, sportivitas, sopan santun	- Siswa lebih percaya diri & bangga budaya - Guru teladan karakter - Sekolah menjaga warisan budaya
Musyawarah kelas/sekolah	Courtesy (menghargai pendapat siswa/ kolega) Civic virtue (partisipasi aktif)	Demokrasi, keterbukaan, kebersamaan	- Siswa belajar berdemokrasi - Konflik berkurang melalui dialog - Sekolah membangun iklim partisipatif

Kegiatan Budaya Sekolah	Bentuk OCB Guru	Nilai Kearifan Lokal	Dampak pada Sekolah/Siswa
Digitalisasi budaya lokal (vlog, podcast, infografis)	Conscientiousness (menghubungkan tradisi & teknologi) Altruism (mendukung siswa berekspresi)	Kreativitas, kejujuran, kebanggaan budaya	- Siswa melek digital sekaligus cinta budaya - Guru adaptif dengan teknologi - Sekolah relevan di era Society 5.0

C. Sinergi sekolah-orang tua-masyarakat

Sekolah tidak berdiri sendiri. Ia merupakan bagian dari ekosistem sosial yang lebih luas, di mana orang tua dan masyarakat memegang peran penting. Sinergi antara sekolah, orang tua, dan masyarakat menjadi faktor penentu keberhasilan pendidikan berbasis kearifan lokal. OCB guru dalam konteks ini berfungsi sebagai jembatan yang memperkuat kolaborasi dan membangun kepercayaan.

Guru dengan perilaku altruism akan proaktif menjalin hubungan dengan orang tua. Misalnya, guru memberikan laporan perkembangan siswa secara terbuka, atau membantu orang tua memahami strategi belajar anak di rumah. Tindakan ini menumbuhkan rasa percaya, karena orang tua merasa dilibatkan sebagai mitra sejajar, bukan sekadar penerima informasi.

Guru yang menunjukkan civic virtue berperan aktif dalam kegiatan komunitas. Mereka tidak hanya hadir dalam rapat orang tua, tetapi juga terlibat dalam program sosial masyarakat, seperti pengajian, gotong royong desa, atau festival budaya lokal. Partisipasi ini memperlihatkan kepedulian guru terhadap kehidupan sosial di luar sekolah, sehingga sekolah dipandang sebagai bagian integral dari masyarakat.

Sinergi terwujud dalam program parenting berbasis kearifan lokal. Guru bersama sekolah dapat merancang pelatihan bagi orang tua tentang bagaimana menanamkan nilai gotong royong, disiplin, toleransi, dan kejujuran di rumah. Guru yang ber-OCB akan melaksanakan program ini

dengan sabar dan penuh empati, memperlihatkan courtesy dalam menghargai kondisi orang tua yang beragam.

Guru dengan conscientiousness memastikan bahwa komunikasi dengan orang tua berjalan konsisten dan profesional. Mereka mengirim laporan hasil belajar tepat waktu, mendokumentasikan perkembangan siswa, dan memberi umpan balik yang jujur. Hal ini memperkuat nilai kejujuran dalam budaya sekolah dan meningkatkan kredibilitas guru di mata orang tua.

OCB guru juga tampak dalam kegiatan budaya sekolah yang melibatkan masyarakat. Misalnya, festival budaya lokal di sekolah dihadiri orang tua dan tokoh adat. Guru menunjukkan altruism dengan mengajak orang tua menjadi narasumber, courtesy dengan menghargai peran tokoh lokal, dan civic virtue dengan membangun identitas sekolah sebagai pusat budaya.

Sinergi sekolah-orang tua-masyarakat juga penting dalam penguatan literasi digital berbasis budaya. Guru dapat bekerja sama dengan orang tua untuk mendampingi anak membuat konten digital tentang kearifan lokal. Guru yang ber-OCB akan mendukung dengan bimbingan ekstra, sementara masyarakat memberi sumber pengetahuan lokal. Kolaborasi ini menjadikan teknologi bukan ancaman, melainkan sarana pelestarian budaya.

guru juga mendukung keterlibatan masyarakat dalam menjaga mutu sekolah. Guru berinisiatif membuka ruang dialog dengan komite sekolah, mengundang masukan masyarakat, dan bersedia menerima kritik dengan sikap sportiv. Dengan demikian, budaya evaluasi kolektif menjadi bagian dari identitas sekolah.

Sinergi dapat diperkuat melalui program kewirausahaan berbasis lokal. Guru membimbing siswa membuat produk tradisional, sementara orang tua dan masyarakat membantu pemasaran. Guru yang ber-civic virtue memastikan bahwa program ini tidak sekadar bisnis, tetapi wadah belajar kerja sama, kejujuran, dan kemandirian.

Sinergi ini juga relevan untuk pengelolaan krisis. Misalnya, ketika sekolah menghadapi keterbatasan fasilitas, guru dengan OCB akan berinisiatif menggandeng masyarakat untuk mencari solusi. Gotong royong orang tua dan warga sekitar menjadi wujud nyata dari budaya lokal yang hidup.

Penelitian menunjukkan bahwa sekolah dengan sinergi kuat bersama orang tua dan masyarakat memiliki capaian lebih baik. Studi Supriyadi & Prasetyo (2022) mencatat bahwa keterlibatan orang tua dalam program budaya sekolah meningkatkan motivasi siswa. Hal ini membuktikan bahwa guru yang ber-OCB berperan penting dalam membangun jembatan kepercayaan.

Guru juga menjadi mediator nilai budaya antara rumah dan sekolah. Dengan *courtesy*, mereka menghargai tradisi keluarga siswa, lalu mengintegrasikannya ke dalam praktik pembelajaran. Misalnya, guru di daerah pesisir memanfaatkan tradisi nelayan sebagai konteks pembelajaran. Hal ini membuat siswa merasa budayanya diakui, sementara orang tua merasa dihormati.

Sinergi sekolah-orang tua-masyarakat juga berdampak pada resiliensi sekolah di era VUCA. Sekolah yang terbuka pada kolaborasi lebih cepat beradaptasi dengan perubahan, karena memiliki dukungan sosial yang kuat. Guru dengan *civic virtue* memastikan kolaborasi ini tetap berjalan meskipun menghadapi tantangan.

OCB guru memperkuat transparansi dan akuntabilitas sekolah. Guru yang jujur dalam komunikasi dengan orang tua membantu sekolah membangun reputasi positif di masyarakat. Akuntabilitas ini penting agar sekolah mendapat dukungan penuh dalam setiap programnya.

Sinergi ini akhirnya membentuk budaya organisasi yang inklusif. Sekolah bukan hanya milik guru dan siswa, tetapi juga milik orang tua dan masyarakat. Guru dengan OCB menjadi agen yang merawat budaya inklusif ini, menjadikan sekolah pusat pembelajaran kolektif.

Secara keseluruhan, OCB guru dalam sinergi sekolah-orang tua-masyarakat adalah pilar keberlanjutan pendidikan berbasis kearifan lokal. Dengan *altruism*, *courtesy*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, dan *civic virtue*, guru tidak hanya membangun individu, tetapi juga menguatkan ekosistem pendidikan.

Tabel 30. Teori Pendidikan Berbasis Budaya & Relevansi OCB Guru

D. Indikator capaian OCB berbasis kearifan lokal

Indikator capaian OCB berbasis kearifan lokal diperlukan agar perilaku ekstra guru yang menopang budaya sekolah dapat diukur, dievaluasi, dan dikembangkan secara berkelanjutan. Tanpa indikator, OCB akan menjadi konsep normatif yang sulit dioperasionalkan. Dengan indikator yang jelas, sekolah dapat menilai sejauh mana guru menghidupi nilai-nilai kearifan lokal dalam praktik profesional mereka.

Pertama, pada dimensi altruism, indikator capaian bisa dilihat dari kesediaan guru membantu rekan sejawat dan siswa tanpa pamrih. Guru yang menolong siswa memahami pelajaran di luar jam kelas atau membantu rekan guru menyiapkan media pembelajaran merupakan wujud konkret. Dalam perspektif kearifan lokal, ini mencerminkan nilai gotong royong, yang menekankan kebersamaan dan kepedulian sosial.

Kedua, pada dimensi conscientiousness, indikator capaian mencakup disiplin guru dalam menjalankan tugas melebihi kewajiban formal. Guru hadir tepat waktu, konsisten menyiapkan RPP, dan mendokumentasikan praktik baik agar bisa dibagikan kepada kolega. Ini selaras dengan nilai lokal disiplin yang sejak lama ditanamkan melalui aturan adat maupun kebiasaan kolektif masyarakat.

Ketiga, dimensi sportsmanship dapat diukur dari sikap guru yang tetap positif meskipun menghadapi keterbatasan. Indikatornya: guru tidak mudah mengeluh, menerima keterbatasan fasilitas dengan semangat inovatif, serta memberi teladan pada siswa untuk menghargai proses. Hal ini mencerminkan nilai toleransi, yakni kesabaran dan keterbukaan menerima perbedaan maupun keterbatasan.

Keempat, dimensi *courtesy* ditunjukkan melalui sikap hormat guru dalam berinteraksi. Indikator capaian: guru menyampaikan kritik secara santun, menjaga hubungan baik dengan rekan sejawat, dan mendengarkan pendapat siswa. Praktik ini mencerminkan nilai sopan santun dan musyawarah yang menjadi inti budaya lokal Indonesia.

Kelima, pada dimensi *civic virtue*, indikator capaian meliputi keterlibatan aktif guru dalam kegiatan sekolah, kepedulian menjaga nama baik sekolah, dan partisipasi dalam program budaya. Guru yang jujur dalam pelaporan hasil belajar atau aktif dalam komite sekolah memperlihatkan nilai kejujuran dan kepedulian kolektif yang selaras dengan *civic virtue*.

Keenam, indikator capaian OCB berbasis kearifan lokal dapat dibagi menjadi tiga level: individu, komunitas, dan organisasi. Pada level individu, capaian terlihat dari perubahan perilaku guru (misalnya lebih altruistik). Pada level komunitas, capaian terlihat dari meningkatnya kolaborasi antar-guru dalam MGMP atau PLC. Pada level organisasi, capaian terlihat dari terciptanya budaya sekolah yang inklusif dan berakar pada budaya lokal.

Ketujuh, indikator juga bisa dibedakan berdasarkan proses dan hasil. Indikator proses misalnya: jumlah kegiatan kolaboratif guru, partisipasi dalam kerja bakti, keterlibatan dalam musyawarah sekolah. Indikator hasil misalnya: meningkatnya kepuasan orang tua, berkurangnya konflik antar guru, atau meningkatnya capaian literasi siswa.

Kedelapan, capaian OCB berbasis kearifan lokal dapat dipantau melalui instrumen kuesioner, observasi, dan studi kasus. Kuesioner membantu menangkap persepsi guru, observasi mencatat perilaku nyata, dan studi kasus mendokumentasikan praktik terbaik. Dengan pendekatan triangulasi, evaluasi lebih valid dan komprehensif.

Kesembilan, integrasi indikator ke dalam Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) akan memastikan keberlanjutan. Guru dinilai bukan hanya dari aspek akademik, tetapi juga dari kontribusi mereka dalam menghidupkan nilai budaya di sekolah. Indikator ini bisa masuk dalam siklus PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, Peningkatan).

Kesepuluh, indikator capaian juga harus fleksibel sesuai konteks lokal. Misalnya, sekolah di pesisir bisa menilai kontribusi guru dalam menjaga tradisi bahari; sekolah di pegunungan bisa menilai kontribusi guru dalam

melestarikan praktik pertanian lokal. Fleksibilitas ini memastikan bahwa kearifan lokal tidak dipaksakan secara seragam, tetapi dihargai sesuai konteks.

Kesebelas, indikator capaian OCB berbasis kearifan lokal juga relevan untuk membangun akuntabilitas publik. Dengan indikator yang jelas, sekolah dapat melaporkan kepada orang tua dan masyarakat bagaimana nilai budaya dihidupkan dalam pembelajaran. Hal ini meningkatkan kepercayaan publik dan memperkuat legitimasi sekolah.

Keduabelas, riset empiris mendukung pentingnya indikator. Studi Rahman & Taufiq (2023) menemukan bahwa sekolah yang memiliki indikator OCB berbasis budaya lebih mampu menjaga iklim organisasi positif. Indikator tidak hanya memandu evaluasi, tetapi juga memotivasi guru untuk berperilaku proaktif.

Ketigabelas, indikator capaian juga bisa digunakan sebagai alat refleksi guru. Dengan mengetahui indikator, guru dapat menilai sejauh mana mereka sudah menghidupi nilai gotong royong, kejujuran, disiplin, dan toleransi dalam praktik sehari-hari. Refleksi ini memperkuat budaya pembelajaran berkelanjutan di kalangan guru.

Keempatbelas, indikator capaian OCB berbasis kearifan lokal juga membantu pengembangan profesional guru. Sekolah dapat menyusun program pelatihan atau coaching berbasis indikator, misalnya pelatihan komunikasi efektif untuk memperkuat *courtesy*, atau pelatihan literasi budaya digital untuk memperkuat *civic virtue*.

Kelima belas, secara keseluruhan, indikator capaian OCB berbasis kearifan lokal menjadikan sekolah lebih terarah dalam menginternalisasikan nilai budaya. Guru tidak lagi hanya memahami konsep OCB dan kearifan lokal secara teoritis, tetapi dapat mengukur, mengevaluasi, dan mengembangkan diri berdasarkan indikator yang konkret. Dengan demikian, indikator ini berfungsi sebagai kompas moral sekaligus alat manajerial dalam transformasi sekolah.

Tabel 31. Teori Pendidikan Berbasis Budaya & Relevansi OCB Guru

E. Studi kasus sekolah unggul berlandaskan kearifan lokal

Implementasi kearifan lokal dalam sekolah tidak hanya konsep normatif, tetapi sudah banyak dipraktikkan di berbagai wilayah Indonesia. Studi kasus sekolah unggul yang berhasil mengintegrasikan nilai budaya ke dalam kurikulum dan budaya sekolah dapat memberikan inspirasi sekaligus model bagi sekolah lain. Melalui kasus ini, tampak bagaimana OCB guru menjadi penggerak utama dalam melestarikan kearifan lokal sekaligus meningkatkan mutu pendidikan.

Salah satu contoh adalah sekolah dasar di Yogyakarta yang mengembangkan program “Kelas Budaya Jawa”. Setiap minggu, siswa belajar filosofi Jawa, kesenian gamelan, dan batik. Guru menunjukkan conscientiousness dengan konsisten mendokumentasikan proses pembelajaran dan berbagi praktik baik kepada rekan sejawat. Altruisme juga tampak ketika guru mendampingi siswa berlatih meski di luar jam pelajaran. Hasilnya, sekolah tidak hanya unggul dalam seni budaya, tetapi juga dalam nilai disiplin dan kebersamaan.

Contoh kedua datang dari sebuah SMP di Bali yang mengintegrasikan tradisi Tri Hita Karana (harmoni dengan Tuhan, sesama manusia, dan alam) ke dalam kurikulum. Guru menghubungkan Tri Hita Karana dengan mata pelajaran IPA (ekologi), IPS (hubungan sosial), dan Agama. OCB guru terlihat melalui civic virtue, yaitu keterlibatan aktif dalam kegiatan adat sekolah. Sekolah ini diakui UNESCO sebagai sekolah yang berhasil mengintegrasikan kearifan lokal dalam pendidikan berkelanjutan.

Di Kalimantan, sebuah SMA mengembangkan program konservasi hutan adat sebagai bagian dari pembelajaran. Guru berinisiatif mengajak siswa belajar langsung dari tokoh adat tentang cara menjaga hutan dan tradisi Dayak. Guru menunjukkan sportsmanship dengan sabar menghadapi keterbatasan fasilitas dan akses, sekaligus courtesy dalam menghormati pengetahuan lokal. Dampaknya, siswa lebih peduli lingkungan dan sekolah mendapat pengakuan sebagai model sekolah hijau berbasis budaya.

Contoh lain ada di Jawa Barat, sebuah SMK yang menekankan budaya gotong royong melalui proyek kewirausahaan berbasis makanan tradisional. Guru membimbing siswa membuat produk kuliner khas daerah, melibatkan orang tua dalam proses produksi, dan masyarakat dalam pemasaran. Guru memperlihatkan altruism dan civic virtue, karena mereka mengabdikan diri untuk membangun kerja sama lintas pihak. Sekolah ini tidak hanya menghasilkan lulusan kompeten, tetapi juga berkontribusi pada ekonomi lokal.

Di Nusa Tenggara Timur, sebuah sekolah dasar menggunakan cerita rakyat lokal sebagai basis literasi. Guru menulis ulang dongeng tradisional dalam bentuk buku bacaan anak, lalu menggunakannya sebagai materi pembelajaran. Guru menunjukkan conscientiousness dengan mendokumentasikan cerita dari tetua adat, serta altruism dengan membagikan hasilnya ke sekolah lain. Hasilnya, kemampuan literasi siswa meningkat, sekaligus identitas budaya mereka semakin kuat.

Studi kasus ini memperlihatkan bahwa keberhasilan implementasi kearifan lokal tidak terlepas dari OCB guru. Guru yang altruistik rela meluangkan waktu ekstra, guru yang conscientious disiplin mendokumentasikan praktik, guru yang penuh courtesy membangun relasi baik dengan orang tua dan masyarakat, guru yang sportsmanship tetap semangat meskipun fasilitas terbatas, dan guru yang civic virtue menjaga reputasi sekolah sebagai pusat budaya.

Faktor penting lain adalah dukungan kebijakan sekolah. Sekolah yang memberi ruang fleksibilitas bagi guru untuk berinovasi lebih mudah mengintegrasikan budaya lokal. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin inovatif yang memberi motivasi dan kepercayaan pada guru. Tanpa dukungan ini, OCB guru berisiko terhambat oleh birokrasi.

Penelitian mendukung keberhasilan ini. Supriyadi & Prasetyo (2022) menemukan bahwa sekolah yang berhasil mengintegrasikan kearifan lokal menunjukkan peningkatan signifikan dalam sikap toleransi dan kerja sama siswa. Studi Rahman & Taufiq (2023) menegaskan bahwa sekolah berbasis budaya memiliki iklim organisasi yang lebih sehat, yang memperkuat OCB guru.

Lebih jauh, studi kasus juga menunjukkan bahwa kearifan lokal memperkuat branding sekolah. Sekolah yang dikenal sebagai pelestari budaya mendapat kepercayaan lebih besar dari masyarakat dan pemerintah. Misalnya, sekolah di Yogyakarta dengan program Kelas Budaya sering menjadi tujuan studi banding sekolah lain. Guru yang ber-OCB memainkan peran sentral dalam menjaga kualitas dan reputasi tersebut.

Namun, tidak semua sekolah berhasil. Beberapa menghadapi tantangan seperti kurangnya sumber daya, resistensi guru, atau anggapan bahwa kearifan lokal kuno dan tidak relevan. Dalam konteks ini, OCB guru menjadi kunci. Guru dengan civic virtue mampu mengedukasi kolega tentang pentingnya budaya, sementara guru dengan sportsmanship tetap menjaga semangat meski menghadapi resistensi.

Pelajaran penting dari studi kasus adalah bahwa kearifan lokal bukan penghalang inovasi, melainkan fondasi untuk inovasi yang berakar. Sekolah unggul mampu memadukan tradisi dengan teknologi, misalnya dengan digitalisasi cerita rakyat atau pemanfaatan AI untuk dokumentasi budaya. Guru yang conscientious memastikan integrasi ini berjalan konsisten, sementara guru yang altruistik memastikan manfaatnya dirasakan seluruh komunitas.

Dengan demikian, studi kasus sekolah unggul berlandaskan kearifan lokal memberi bukti bahwa nilai budaya dapat diimplementasikan secara praktis, meningkatkan karakter siswa, memperkuat OCB guru, dan menciptakan sekolah berdaya saing di era Society 5.0. OCB guru menjadi roh yang memastikan bahwa integrasi budaya tidak berhenti pada seremonial, tetapi hadir sebagai kekuatan transformasi nyata.

Tabel 32. Studi Kasus Sekolah Unggul Berbasis Kearifan Lokal

Lokasi Sekolah	Praktik Kearifan Lokal	Bentuk OCB Guru	Dampak Nyata
SD di Yogyakarta	Program <i>Kelas Budaya Jawa</i> (gamelan, batik, filosofi Jawa)	Conscientiousness: konsisten mendokumentasikan praktik Altruism: mendampingi siswa di luar jam pelajaran	Siswa memahami filosofi budaya Jawa Sekolah dikenal sebagai pusat seni budaya
SMP di Bali	Integrasi <i>Tri Hita Karana</i> dalam IPA, IPS, dan Agama	Civic virtue: aktif dalam kegiatan adat Courtesy: menghargai nilai spiritual & sosial lokal	Siswa lebih peduli lingkungan & sosial Sekolah mendapat pengakuan UNESCO
SMA di Kalimantan	Proyek konservasi hutan adat bersama tokoh Dayak	Sportsmanship: sabar menghadapi keterbatasan Courtesy: menghormati pengetahuan lokal	Siswa lebih peduli ekologi Sekolah diakui sebagai model sekolah hijau
SMK di Jawa Barat	Kewirausahaan berbasis makanan tradisional (melibatkan orang tua & masyarakat)	Altruism: mendampingi siswa & orang tua Civic virtue: menjaga kerja sama lintas pihak	Lulusan SMK kompeten & mandiri Ekonomi lokal mendapat manfaat
SD di Nusa Tenggara Timur	Literasi berbasis cerita rakyat (dongeng tradisional ditulis ulang guru)	Conscientiousness: mendokumentasikan cerita dari tetua adat Altruism: berbagi hasil ke sekolah lain	Literasi siswa meningkat Identitas budaya lokal siswa makin kuat

Bab 6 menegaskan bahwa implementasi kearifan lokal dalam sekolah bukan sekadar aktivitas simbolik atau tambahan, melainkan strategi inti untuk membangun pendidikan yang relevan, berakar, dan berkelanjutan.

Melalui contoh-contoh praktik sekolah berbasis nilai lokal, peran OCB guru dalam menghidupkan kegiatan budaya, sinergi dengan orang tua dan masyarakat, indikator capaian yang terukur, hingga studi kasus sekolah unggul di berbagai daerah, terbukti bahwa kearifan lokal dapat menjadi energi transformasi pendidikan.

Kearifan lokal memberi ruh kemanusiaan pada OCB guru. Gotong royong menumbuhkan altruism, disiplin menguatkan conscientiousness, toleransi memperkaya sportsmanship, sopan santun menopang courtesy, dan kejujuran memperteguh civic virtue. Dengan demikian, perilaku ekstra guru bukan sekadar instrumen manajemen organisasi, melainkan ekspresi nilai budaya yang membumi.

Penerapan kearifan lokal dalam kurikulum, kegiatan budaya, proyek ekologi, hingga digitalisasi tradisi menunjukkan bahwa sekolah mampu menjembatani warisan budaya dengan tantangan Society 5.0. Guru berperan sebagai agen yang menjaga kesinambungan, siswa tumbuh sebagai generasi berkarakter, dan sekolah menjadi pusat inovasi sekaligus pelestarian budaya.

Sinergi sekolah, orang tua, dan masyarakat semakin memperkokoh integrasi ini. Pendidikan berbasis kearifan lokal tidak mungkin berjalan tanpa dukungan ekosistem sosial. Dengan OCB guru sebagai motor, sinergi ini menghadirkan pendidikan yang partisipatif, inklusif, dan penuh makna.

Studi kasus dari berbagai daerah membuktikan bahwa keberhasilan integrasi kearifan lokal sangat ditentukan oleh komitmen guru dan dukungan kepemimpinan sekolah. Di sinilah OCB guru menemukan relevansi strategis: sebagai teladan, sebagai agen perubahan, dan sebagai penjaga identitas bangsa.

Dengan berakhirnya Bab 6, kita memahami bahwa kearifan lokal adalah pilar etis dan praktis dari OCB Guru 5.0. Namun, pilar ini tidak dapat berdiri sendiri. Diperlukan kepemimpinan inovatif yang mampu mengarahkan, memberi ruang, dan memperkuat perilaku ekstra guru agar transformasi sekolah berjalan berkesinambungan. Oleh karena itu, Bab selanjutnya (Bab 7 dan 8) akan mengulas kepemimpinan inovatif di sekolah—teori, strategi, hingga indikator keberhasilan—sebagai kunci dalam menghidupkan OCB Guru 5.0 menuju sekolah unggul di era VUCA–Society 5.0.



BAGIAN IV

KEPEMIMPINAN INOVATIF DI SEKOLAH



BAB 7

TEORI KEPEMIMPINAN INOVATIF

Setelah pada Bagian III kita menelaah kearifan lokal sebagai pilar etis dan praktis OCB Guru 5.0, kini kita memasuki dimensi lain yang tak kalah strategis: kepemimpinan inovatif di sekolah. Tanpa kepemimpinan yang visioner, adaptif, dan berani bereksperimen, berbagai upaya integrasi OCB, knowledge management, maupun kearifan lokal akan berjalan parsial dan tidak berkelanjutan. Kepemimpinan adalah energi penggerak yang menentukan arah perubahan sekolah.

Kepala sekolah dan para pemimpin pendidikan di era VUCA–Society 5.0 dihadapkan pada kompleksitas yang belum pernah terjadi sebelumnya. Ketidakpastian kebijakan, percepatan teknologi, tuntutan mutu, hingga perubahan karakter siswa menuntut hadirnya gaya kepemimpinan baru. Model kepemimpinan tradisional yang hierarkis, birokratis, dan serba instruktif semakin ditinggalkan. Yang dibutuhkan adalah kepemimpinan inovatif—kepemimpinan yang mampu membangun visi bersama, memberdayakan guru, memupuk kreativitas, sekaligus menjadikan teknologi dan kearifan lokal sebagai mitra transformasi.

Kepemimpinan inovatif bukan hanya soal mengelola sekolah secara efektif, tetapi juga soal menginspirasi perubahan. Pemimpin inovatif berfungsi sebagai katalis: menciptakan iklim kepercayaan, menumbuhkan motivasi, dan membuka ruang kolaborasi. Dalam konteks OCB Guru 5.0, kepemimpinan inovatif adalah faktor yang memfasilitasi lahirnya perilaku ekstra guru—altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship, dan civic virtue—sebagai budaya organisasi sekolah.

Bab ini akan menguraikan teori-teori yang melandasi kepemimpinan inovatif (7.1), perbedaan mendasar antara kepemimpinan inovatif dan tradisional (7.2), serta peran kepala sekolah dalam menumbuhkan OCB guru (7.3). Selanjutnya, akan dibahas bagaimana kepemimpinan inovatif dapat diperkaya oleh teori motivasi dan trust (7.4), serta bagaimana temuan empiris menunjukkan efektivitas kepemimpinan inovatif dalam konteks sekolah di Indonesia maupun dunia (7.5).

Dengan memahami landasan konseptual dan empiris ini, diharapkan pembaca—baik praktisi maupun peneliti—dapat melihat bahwa kepemimpinan inovatif bukan hanya jargon, tetapi sebuah strategi transformasi nyata yang menentukan keberhasilan pendidikan di era disrupsi dan digitalisasi.

A. Definisi dan model kepemimpinan inovatif

Kepemimpinan inovatif adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada penciptaan perubahan, pembaruan, dan kreativitas dalam organisasi. Berbeda dengan kepemimpinan tradisional yang menekankan stabilitas dan kepatuhan terhadap aturan, kepemimpinan inovatif menempatkan pemimpin sebagai katalis transformasi. Di sekolah, kepemimpinan inovatif berarti kepala sekolah dan guru senior berperan bukan hanya sebagai pengelola, tetapi juga sebagai inspirator, fasilitator, dan pemberdaya yang mampu menggerakkan seluruh warga sekolah menuju visi bersama.

Definisi kepemimpinan inovatif berkembang seiring waktu. Drucker (1999) menekankan inovasi sebagai inti dari kepemimpinan efektif dalam menghadapi perubahan. West & Farr (1990) mendefinisikan kepemimpinan inovatif sebagai upaya untuk mendorong generasi ide, mendukung eksperimen, dan memastikan implementasi gagasan baru dalam organisasi. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan inovatif adalah kemampuan

kepala sekolah untuk menghubungkan nilai budaya, teknologi, dan visi masa depan guna meningkatkan mutu sekolah.

Pada era VUCA–Society 5.0, kepemimpinan inovatif semakin relevan. Ketidakpastian kebijakan, percepatan teknologi digital, serta tuntutan keterampilan abad ke-21 menuntut pemimpin sekolah berpikir non-linear. Kepala sekolah tidak bisa hanya berfokus pada administrasi, tetapi harus menjadi inovator yang mampu melihat peluang dari tantangan. Misalnya, keterbatasan fasilitas bisa menjadi peluang untuk mengembangkan pembelajaran berbasis komunitas atau kolaborasi digital murah-meriah.

Model kepemimpinan inovatif umumnya memadukan beberapa elemen utama. Pertama, visi yang transformatif. Pemimpin inovatif memiliki gambaran jelas tentang arah sekolah dan mampu mengkomunikasikannya secara inspiratif. Kedua, pemberdayaan sumber daya manusia. Guru tidak hanya dilihat sebagai pelaksana kurikulum, tetapi juga mitra kreatif yang didorong untuk berinovasi. Ketiga, lingkungan yang mendukung eksperimen. Pemimpin memberi ruang bagi kegagalan sebagai bagian dari pembelajaran. Keempat, orientasi pada kolaborasi dan teknologi. Pemimpin menghubungkan sekolah dengan komunitas, orang tua, dan platform digital untuk memperluas ekosistem pembelajaran.

Dalam literatur manajemen, kepemimpinan inovatif dekat dengan konsep *transformational leadership*. Bass & Avolio (1994) menekankan empat dimensi kepemimpinan transformasional: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Semua ini relevan dengan kepemimpinan inovatif di sekolah. Kepala sekolah menjadi teladan, memberi motivasi, menstimulasi ide-ide baru, sekaligus memperhatikan kebutuhan individu guru dan siswa.

Namun, kepemimpinan inovatif juga memiliki kekhasan tersendiri: orientasi pada pembaruan berkelanjutan (*continuous improvement*) dan adaptasi kontekstual. Pemimpin inovatif di sekolah tidak hanya mengadopsi teori manajemen, tetapi juga mampu mengintegrasikan kearifan lokal, kebijakan nasional, dan teknologi global. Inilah yang membedakan kepemimpinan inovatif dari sekadar kepemimpinan modern.

Praktiknya di sekolah, kepemimpinan inovatif bisa diwujudkan melalui program-program kreatif. Misalnya, kepala sekolah yang menginisiasi *lesson*

study berbasis digital, menghubungkan guru dengan pakar eksternal melalui webinar, atau merancang program budaya sekolah yang mengintegrasikan nilai lokal dengan literasi digital. Guru didorong untuk mencoba metode pembelajaran baru tanpa takut salah. Lingkungan ini memupuk OCB guru karena mereka merasa dipercaya dan dihargai.

Model lain yang relevan adalah kepemimpinan berbasis desain (*design thinking leadership*). Pemimpin inovatif menggunakan prinsip empati, ideasi, *prototyping*, dan evaluasi untuk memecahkan masalah pendidikan. Misalnya, dalam menghadapi rendahnya literasi siswa, kepala sekolah mengajak guru memahami kebutuhan murid (*empathize*), mencari ide kreatif (*ideate*), mencoba metode baru (*prototype*), dan mengevaluasi hasil. Proses ini melibatkan seluruh warga sekolah, sehingga tercipta budaya inovasi bersama.

Kepemimpinan inovatif juga erat kaitannya dengan *knowledge management* (KM). Pemimpin tidak hanya menciptakan ide baru, tetapi juga mengelola pengetahuan kolektif guru. Kepala sekolah menjadi fasilitator *knowledge sharing*, memastikan praktik baik terdokumentasi, dan mendukung penggunaan platform digital. Dengan cara ini, kepemimpinan inovatif berfungsi sebagai penggerak ekosistem pembelajaran berkelanjutan.

Di Indonesia, kebijakan nasional juga mendorong lahirnya kepemimpinan inovatif. Program *Kepala Sekolah Penggerak* yang dicanangkan Kemendikbudristek menekankan peran kepala sekolah sebagai inovator, kolaborator, dan penggerak komunitas belajar. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif bukan sekadar ideal akademik, melainkan kebutuhan strategis dalam implementasi kurikulum Merdeka dan pencapaian Rapor Pendidikan.

Riset empiris mendukung efektivitas kepemimpinan inovatif. Studi Supriyadi & Prasetyo (2022) menemukan bahwa sekolah dengan kepala sekolah berorientasi inovasi menunjukkan tingkat OCB guru lebih tinggi, terutama dalam dimensi *altruism* dan *civic virtue*. Penelitian Rahman & Taufiq (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif memperkuat iklim kolaboratif dan meningkatkan kepuasan kerja guru. Fakta ini memperlihatkan hubungan langsung antara kepemimpinan inovatif dan keberhasilan pendidikan.

Namun, kepemimpinan inovatif juga menghadapi tantangan. Tidak semua guru siap menerima perubahan, dan budaya birokratis masih kuat di banyak sekolah. Pemimpin inovatif harus memiliki strategi komunikasi, membangun trust, dan memberi ruang partisipasi agar resistensi berkurang. Dengan kata lain, kepemimpinan inovatif tidak bisa berjalan sendiri, tetapi harus menumbuhkan kolaborasi sejati.

Dalam era Society 5.0, kepemimpinan inovatif semakin penting. Pemimpin sekolah dituntut mengintegrasikan teknologi digital dengan nilai kemanusiaan dan kearifan lokal. Mereka harus mampu melihat peluang AI, big data, atau platform digital, sekaligus menjaga agar sekolah tetap humanis. Inilah makna kepemimpinan inovatif yang khas: berpikir global, bertindak lokal, dan berorientasi humanis.

Secara keseluruhan, definisi dan model kepemimpinan inovatif menegaskan bahwa pemimpin pendidikan tidak lagi sekadar manajer administrasi, melainkan agen perubahan yang menciptakan masa depan sekolah. Dengan visi transformatif, pemberdayaan guru, ruang inovasi, serta integrasi teknologi dan budaya, kepemimpinan inovatif menjadi kunci penguatan OCB Guru 5.0 dan transformasi pendidikan Indonesia.

Tabel 32. Perbandingan Model Kepemimpinan Inovatif

Model Kepemimpinan	Fokus Utama	Relevansi untuk Sekolah
Transformational Leadership (Bass & Avolio, 1994)	Visi transformatif Motivasi inspiratif Stimulasi intelektual Perhatian individual	Kepala sekolah memberi arah visioner & motivasi Mendorong guru untuk kreatif & inovatif Memperkuat OCB guru lewat teladan & motivasi

Model Kepemimpinan	Fokus Utama	Relevansi untuk Sekolah
Design Thinking Leadership	Empati terhadap kebutuhan stakeholder Ideasi & kreativitas Prototyping & eksperimen Evaluasi berkelanjutan	Kepala sekolah mendesain solusi kreatif untuk masalah pendidikan Guru diajak berinovasi dengan pendekatan “coba-gagal-belajar” Budaya sekolah lebih adaptif & problem solving
Knowledge Management (KM)-Based Leadership	Knowledge sharing & documentation Pengelolaan tacit & explicit knowledge Sistem berbagi praktik baik	Kepala sekolah menjadi fasilitator knowledge sharing guru Meningkatkan kompetensi guru lewat komunitas belajar (MGMP, PLC) Mendukung OCB guru dalam berbagi & kolaborasi
Kepala Sekolah Penggerak (Kemendikbudristek)	Inovasi kurikulum & pembelajaran Kolaborasi dengan orang tua & masyarakat Penguatan budaya refleksi & perbaikan berkelanjutan	Kepala sekolah berperan sebagai agen perubahan Guru diberdayakan lewat coaching & mentoring Sekolah lebih siap menghadapi Kurikulum Merdeka & Rapor Pendidikan

B. Perbedaan kepemimpinan inovatif vs tradisional

Kepemimpinan tradisional dan kepemimpinan inovatif mewakili dua paradigma berbeda dalam mengelola organisasi, termasuk sekolah. Kepemimpinan tradisional umumnya berakar pada prinsip hierarki, kontrol, dan kepatuhan, sedangkan kepemimpinan inovatif lahir dari

kebutuhan akan kreativitas, adaptasi, dan kolaborasi dalam menghadapi dunia yang dinamis.

Dalam kepemimpinan tradisional, peran kepala sekolah lebih sering diposisikan sebagai administrator yang menjaga keteraturan. Fokus utamanya adalah memastikan aturan dijalankan, target dipenuhi, dan birokrasi ditaati. Sebaliknya, kepemimpinan inovatif menempatkan kepala sekolah sebagai agen perubahan yang berperan membangun visi, menciptakan ruang untuk ide baru, dan mendorong partisipasi aktif seluruh warga sekolah.

Perbedaan mendasar juga tampak pada orientasi. Kepemimpinan tradisional lebih menekankan pada stabilitas. Kepala sekolah yang tradisional berusaha menjaga agar semua proses berjalan sesuai standar dan menghindari risiko. Sementara kepemimpinan inovatif lebih menekankan pada perubahan dan pertumbuhan. Pemimpin inovatif melihat risiko sebagai peluang untuk belajar dan berinovasi.

Dari sisi komunikasi, kepemimpinan tradisional bersifat top-down. Informasi mengalir dari pemimpin ke bawahan, dengan ruang partisipasi terbatas. Kepemimpinan inovatif justru menekankan komunikasi dua arah atau bahkan multi-arah, di mana guru dan siswa dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Pendekatan ini lebih sesuai dengan semangat demokratisasi pendidikan.

Dalam pengambilan keputusan, kepemimpinan tradisional cenderung sentralistik. Kepala sekolah memegang otoritas penuh dan menekankan kepatuhan bawahan. Sebaliknya, kepemimpinan inovatif bersifat partisipatif, memberi ruang bagi guru untuk mengemukakan ide, bahkan untuk memimpin inisiatif tertentu. Hal ini memperkuat OCB guru, karena mereka merasa dipercaya dan dihargai.

Kepemimpinan tradisional melihat guru terutama sebagai pelaksana kebijakan. Guru diharapkan menjalankan instruksi dengan tepat. Sedangkan kepemimpinan inovatif melihat guru sebagai mitra kreatif. Guru diberdayakan untuk mengembangkan metode pembelajaran, berbagi praktik baik, dan berkolaborasi lintas bidang. Dalam hal ini, kepemimpinan inovatif sejalan dengan semangat Kurikulum Merdeka yang menekankan otonomi guru.

Dari perspektif motivasi, kepemimpinan tradisional cenderung mengandalkan insentif formal, seperti penghargaan atau sanksi. Sementara kepemimpinan inovatif mengutamakan motivasi intrinsik: kepuasan karena berkontribusi, kebanggaan profesional, dan semangat kolaborasi. Dengan pendekatan ini, guru terdorong untuk menunjukkan OCB karena merasa menjadi bagian dari misi besar sekolah.

Perbedaan lain terlihat dalam cara mengelola inovasi. Pemimpin tradisional biasanya berhati-hati, cenderung menunggu instruksi dari otoritas yang lebih tinggi, dan kurang memberi ruang bagi eksperimen. Sebaliknya, pemimpin inovatif mendorong eksperimen kecil-kecilan, memberi toleransi pada kegagalan, dan menjadikan refleksi sebagai bagian dari proses belajar organisasi.

Dalam hal hubungan dengan masyarakat, kepemimpinan tradisional lebih menekankan formalitas: rapat komite, laporan rutin, dan prosedur birokratis. Kepemimpinan inovatif lebih menekankan kolaborasi substantif, misalnya mengajak masyarakat berperan aktif dalam proyek budaya, kewirausahaan sekolah, atau program lingkungan.

Kepemimpinan tradisional bekerja dengan model kontrol dan pengawasan yang ketat. Kepala sekolah memastikan guru mengikuti aturan melalui laporan, inspeksi, dan evaluasi formal. Sebaliknya, kepemimpinan inovatif mengedepankan trust. Guru dipercaya mengelola kelas dan inovasi mereka, dengan kepala sekolah berperan sebagai fasilitator dan coach.

Tantangan era VUCA–Society 5.0 semakin menegaskan perbedaan ini. Kepemimpinan tradisional cenderung sulit beradaptasi, karena terlalu kaku dengan struktur. Kepemimpinan inovatif justru lebih fleksibel, adaptif, dan mampu merespons cepat melalui kolaborasi dan kreativitas. Oleh karena itu, sekolah yang hanya mengandalkan kepemimpinan tradisional berisiko tertinggal, sementara yang mengadopsi kepemimpinan inovatif lebih siap menghadapi disrupsi.

Namun, kepemimpinan tradisional bukan tanpa kelebihan. Dalam konteks tertentu, misalnya saat menghadapi krisis yang membutuhkan ketertiban, kepemimpinan tradisional bisa efektif. Meski begitu, dalam jangka panjang, kepemimpinan inovatif lebih relevan karena mendorong

pembelajaran berkelanjutan, pemberdayaan guru, dan budaya organisasi yang sehat.

Di Indonesia, transisi dari kepemimpinan tradisional ke inovatif tercermin dalam program nasional seperti *Kepala Sekolah Penggerak*. Program ini menuntut kepala sekolah meninggalkan gaya birokratis lama dan bergerak ke arah kepemimpinan berbasis visi, kolaborasi, dan inovasi. Guru didorong untuk berpartisipasi aktif, sementara kepala sekolah diposisikan sebagai penggerak ekosistem belajar.

Secara keseluruhan, perbedaan antara kepemimpinan tradisional dan inovatif bukan sekadar masalah gaya, tetapi masalah paradigma. Yang pertama berfokus pada kontrol dan stabilitas, sedangkan yang kedua berfokus pada pemberdayaan dan transformasi. Dalam membangun OCB Guru 5.0, kepemimpinan inovatif jelas lebih relevan, karena ia memfasilitasi perilaku ekstra guru yang berlandaskan kearifan lokal, knowledge management, dan teknologi digital.

Dengan memahami perbedaan ini, kepala sekolah dan pemimpin pendidikan dapat lebih reflektif dalam menilai gaya kepemimpinan mereka. Perubahan dari tradisional ke inovatif bukan berarti meninggalkan seluruh aspek lama, melainkan mengadaptasi nilai-nilai yang bermanfaat sambil membuka ruang lebih besar bagi kreativitas, partisipasi, dan inovasi.

Tabel 33. Komparatif Kepemimpinan Tradisional vs Inovatif

Aspek Kepemimpinan	Tradisional	Inovatif	Implikasi bagi OCB Guru
Orientasi	Stabilitas, kepatuhan, keteraturan	Perubahan, kreativitas, pertumbuhan	Guru hanya menjalankan tugas formal (OCB rendah) ↔ Guru didorong untuk berinovasi & proaktif (OCB tinggi)
Komunikasi	Top-down, satu arah	Dua arah / multi-arrah, dialogis	Guru pasif menunggu instruksi ↔ Guru aktif menyampaikan ide & bekerja kolaboratif

Aspek Kepemimpinan	Tradisional	Inovatif	Implikasi bagi OCB Guru
Pengambilan Keputusan	Sentralistik, diputuskan pemimpin	Partisipatif, melibatkan guru & stakeholder	Guru merasa tidak punya ruang (OCB terbatas) ↔ Guru merasa dipercaya → muncul altruism & civic virtue
Hubungan dengan Guru	Guru sebagai pelaksana kebijakan	Guru sebagai mitra kreatif & inovator	Guru sekadar operator kurikulum ↔ Guru menunjukkan courtesy & sportsmanship dalam kolaborasi
Motivasi	Ekstrinsik (reward & punishment)	Intrinsik (pengakuan, kebanggaan, kontribusi)	Guru bekerja demi kewajiban ↔ Guru rela berkontribusi ekstra (altruism, conscientiousness)
Pengelolaan Inovasi	Hati-hati, menghindari risiko	Mendukung eksperimen, toleran pada kegagalan	Guru takut mencoba hal baru ↔ Guru berani bereksperimen, berbagi ide (intellectual stimulation)
Relasi dengan Masyarakat	Formalistik, prosedural	Kolaboratif, substantif, berbasis proyek	Sekolah cenderung tertutup ↔ Sekolah jadi pusat budaya & kolaborasi masyarakat
Kontrol & Pengawasan	Ketat, berbasis aturan & laporan	Berbasis trust & refleksi	Guru merasa diawasi ↔ Guru merasa dipercaya → tumbuh conscientiousness & civic virtue
Peran Kepala Sekolah	Administrator & pengendali	Visioner, fasilitator, coach	Guru patuh tapi pasif ↔ Guru aktif, mandiri, ber-OCB untuk mendukung visi sekolah

C. Peran kepala sekolah dalam membangun OCB guru

Kepala sekolah memiliki posisi strategis dalam menentukan arah, iklim, dan budaya organisasi sekolah. Dalam konteks OCB (Organizational Citizenship Behavior), kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengendali administratif, tetapi juga sebagai penggerak moral dan inspirator yang mampu menumbuhkan perilaku ekstra guru demi keberhasilan sekolah. OCB guru tidak tumbuh dalam ruang hampa, melainkan dalam ekosistem yang dibentuk oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah berperan sebagai penyedia visi dan arah strategis. Guru akan lebih mudah menunjukkan OCB ketika mereka memahami arah besar sekolah dan merasa menjadi bagian dari tujuan tersebut. Visi kepala sekolah yang jelas dan inspiratif dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab ekstra pada guru untuk berkontribusi di luar tugas pokok. Misalnya, ketika kepala sekolah menekankan pentingnya sekolah sebagai pusat literasi, guru terdorong untuk membantu kolega atau siswa dalam kegiatan literasi meskipun tidak termasuk tugas formal mereka.

Kepala sekolah bertindak sebagai role model. Guru akan meniru sikap dan perilaku kepala sekolah. Jika kepala sekolah menunjukkan altruisme dengan rela membantu guru baru, courtesy dalam berkomunikasi, dan civic virtue dengan aktif menjaga nama baik sekolah, maka guru lebih cenderung mereplikasi perilaku tersebut dalam interaksi sehari-hari. Kepemimpinan dengan teladan adalah strategi paling efektif untuk membangun budaya OCB.

Kepala sekolah perlu menciptakan iklim kepercayaan (trust climate). Guru hanya akan menunjukkan OCB ketika mereka merasa aman, dihargai, dan dipercaya. Kepala sekolah yang terlalu menekankan pengawasan ketat justru menghambat OCB, karena guru merasa diawasi bukan dipercaya. Sebaliknya, pemimpin yang memberikan otonomi profesional dan mengapresiasi inisiatif guru akan mendorong munculnya perilaku ekstra.

Kepala sekolah berperan dalam pemberdayaan guru. Guru perlu diberi ruang untuk berinovasi, terlibat dalam pengambilan keputusan, dan memimpin inisiatif sekolah. Kepala sekolah yang memberdayakan guru tidak hanya menumbuhkan kepercayaan diri, tetapi juga memperkuat

conscientiousness dan civic virtue, karena guru merasa bahwa keberhasilan sekolah juga merupakan tanggung jawab pribadi mereka.

Kepala sekolah berperan dalam membangun budaya kolaborasi. OCB guru, terutama dimensi altruism dan courtesy, tumbuh subur dalam lingkungan yang menekankan kolaborasi. Kepala sekolah dapat memfasilitasi MGMP, lesson study, atau PLC sebagai wadah berbagi praktik baik. Semakin intensif kolaborasi yang difasilitasi kepala sekolah, semakin kuat pula perilaku ekstra guru yang mendukung mutu sekolah.

Kepala sekolah berperan sebagai motivator intrinsik. Tidak semua perilaku ekstra dapat digerakkan oleh insentif material. Guru lebih terdorong menunjukkan OCB ketika mereka merasa dihargai, diakui, dan diberi makna dalam pekerjaannya. Kepala sekolah dapat memotivasi guru dengan memberi pengakuan publik, mengapresiasi kontribusi kecil, atau memberi kesempatan tampil di forum eksternal. Motivasi semacam ini membangkitkan sportsmanship dan civic virtue guru.

Kepala sekolah berfungsi sebagai penjaga budaya organisasi. Budaya sekolah yang berlandaskan kearifan lokal—gotong royong, disiplin, kejujuran, toleransi—akan semakin kuat ketika dijaga oleh kepala sekolah. Guru akan merasa bahwa menunjukkan OCB adalah bagian dari menjaga budaya bersama, bukan sekadar melaksanakan kewajiban.

Kepala sekolah memiliki peran dalam mengelola konflik secara konstruktif. Konflik yang tidak dikelola akan menurunkan courtesy dan sportsmanship guru. Pemimpin inovatif dapat mengarahkan konflik menjadi ruang dialog, musyawarah, dan refleksi bersama. Dengan begitu, guru terdorong menjaga hubungan baik dan berkontribusi pada iklim kerja positif.

Kepala sekolah berperan dalam integrasi kebijakan nasional dengan praktik OCB. Program Merdeka Belajar, Rapor Pendidikan, dan SPMI dapat menjadi wahana penguatan OCB. Misalnya, kepala sekolah dapat mendorong guru terlibat aktif dalam proyek Profil Pelajar Pancasila, sehingga guru secara sukarela berkontribusi dalam kegiatan yang memperkuat mutu sekolah.

Kepala sekolah juga berperan sebagai fasilitator pengembangan profesional guru. Guru yang terus belajar lebih mudah menunjukkan OCB

karena memiliki kompetensi, kepercayaan diri, dan kepedulian profesional. Kepala sekolah dapat memfasilitasi pelatihan, mendukung studi lanjut, atau membiayai seminar. Langkah ini tidak hanya meningkatkan kompetensi, tetapi juga memperkuat conscientiousness dan civic virtue guru.

Kepala sekolah harus mampu membangun sinergi dengan orang tua dan masyarakat. Guru lebih terdorong menunjukkan OCB ketika mereka melihat dukungan kuat dari komunitas. Kepala sekolah yang membuka ruang kolaborasi dengan masyarakat membantu guru merasa bahwa kerja mereka bernilai luas, bukan sekadar untuk siswa di kelas.

Peran kepala sekolah juga terkait dengan pengelolaan teknologi digital. Di era Society 5.0, pemimpin yang inovatif mampu menggunakan teknologi untuk memfasilitasi OCB guru. Misalnya, menyediakan platform digital untuk knowledge sharing atau forum daring untuk refleksi bersama. Guru yang merasa dimudahkan akan lebih aktif dalam perilaku ekstra.

Kepala sekolah dapat memperkuat OCB guru melalui sistem penghargaan non-material. Sertifikat, pengakuan simbolis, atau publikasi di media sekolah dapat memotivasi guru untuk konsisten dalam perilaku ekstra. Hal ini sejalan dengan nilai budaya lokal yang menekankan penghargaan sosial lebih dari sekadar materi.

Peran kepala sekolah juga terlihat dalam membangun resiliensi sekolah. Guru lebih bersemangat menunjukkan OCB ketika melihat pemimpin mereka tangguh menghadapi tantangan. Kepala sekolah yang optimis, visioner, dan konsisten akan menularkan sikap positif, sehingga guru lebih mudah menunjukkan sportsmanship dan civic virtue.

Secara keseluruhan, peran kepala sekolah dalam membangun OCB guru adalah menjadi motor penggerak perubahan budaya sekolah. OCB guru tidak bisa dipaksakan melalui regulasi, tetapi ditumbuhkan melalui iklim kepemimpinan yang menghargai, memberdayakan, dan menginspirasi. Kepala sekolah yang inovatif memastikan bahwa OCB guru bukan sekadar pilihan, melainkan bagian integral dari jati diri profesional mereka.

Tabel 34. Peran Kepala Sekolah dalam Membangun OCB Guru

Peran Kepala Sekolah	Bentuk Dukungan	Dimensi OCB yang Diperkuat	Dampak pada Sekolah
Visioner & Inspirator	Menyusun visi sekolah yang jelas & inspiratif, mengaitkan dengan Merdeka Belajar	Civic Virtue, Conscientiousness	Guru merasa memiliki arah & tanggung jawab ekstra → mutu sekolah meningkat
Role Model	Memberi teladan dalam kedisiplinan, kejujuran, & kepedulian	Altruism, Courtesy	Guru meniru perilaku positif → budaya sekolah kondusif & harmonis
Pencipta Iklim Kepercayaan	Memberi otonomi profesional, mengurangi kontrol berlebihan	Sportsmanship, Conscientiousness	Guru lebih proaktif & berani berinovasi → iklim kerja lebih sehat
Pemberdaya Guru	Melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, memberi ruang inovasi	Altruism, Civic Virtue	Guru merasa dihargai → muncul perilaku ekstra untuk mendukung sekolah
Fasilitator Kolaborasi	Memfasilitasi MGMP, lesson study, PLC, komunitas belajar	Altruism, Courtesy	Kolaborasi guru meningkat → mutu pembelajaran lebih baik
Motivator Intrinsik	Mengapresiasi kontribusi guru secara publik, memberi ruang pengakuan	Sportsmanship, Conscientiousness	Guru lebih bersemangat bekerja → kinerja sekolah naik

Peran Kepala Sekolah	Bentuk Dukungan	Dimensi OCB yang Diperkuat	Dampak pada Sekolah
Penjaga Budaya Organisasi	Mengintegrasikan nilai lokal (gotong royong, disiplin, kejujuran) dalam program sekolah	Altruism, Civic Virtue	Sekolah berkarakter kuat & beridentitas budaya
Pengelola Konflik	Mengarahkan konflik ke dialog & musyawarah	Courtesy, Sportsmanship	Hubungan antarguru membaik → sekolah lebih harmonis
Fasilitator Pengembangan Profesional	Mendukung pelatihan, seminar, studi lanjut guru	Conscientiousness, Civic Virtue	Guru lebih kompeten & komitmen pada mutu sekolah
Penghubung dengan Masyarakat	Melibatkan orang tua & masyarakat dalam program sekolah	Civic Virtue, Altruism	Dukungan eksternal meningkat → sekolah lebih dipercaya & berkelanjutan

D. Kepemimpinan inovatif berbasis teori motivasi & trust

Kepemimpinan inovatif tidak dapat dipisahkan dari dua fondasi utama: motivasi dan trust (kepercayaan). Motivasi menentukan dorongan internal guru untuk berperilaku ekstra, sementara trust menjadi prasyarat agar guru merasa aman dan dihargai ketika melakukan inovasi. Kepala sekolah yang mampu mengintegrasikan kedua aspek ini akan lebih berhasil dalam membangun OCB guru dan menciptakan budaya sekolah yang sehat.

Teori motivasi klasik sudah lama menekankan pentingnya kebutuhan manusia sebagai dasar perilaku. Maslow (1943) misalnya, menunjukkan bahwa kebutuhan aktualisasi diri mendorong individu untuk berkontribusi

melampaui batas formal. Dalam konteks guru, kepemimpinan inovatif yang memberi ruang untuk kreativitas dan pengakuan dapat memenuhi kebutuhan ini, sehingga guru terdorong menunjukkan OCB.

Herzberg (1959) membedakan antara faktor hygiene (gaji, kondisi kerja) dan motivator (pengakuan, prestasi, tanggung jawab). Kepala sekolah yang inovatif memahami bahwa sekadar memenuhi faktor hygiene tidak cukup; guru juga membutuhkan motivator untuk menampilkan perilaku ekstra. Misalnya, pengakuan atas kontribusi guru dalam proyek budaya sekolah seringkali lebih memotivasi daripada insentif finansial.

McClelland (1961) menekankan tiga kebutuhan utama: need for achievement (pencapaian), need for affiliation (hubungan), dan need for power (pengaruh). Kepemimpinan inovatif berperan memenuhi ketiganya. Guru diberi tantangan untuk berprestasi, diberi ruang kolaborasi dengan kolega, serta diberi kesempatan memimpin proyek. Kombinasi ini mendorong munculnya OCB dalam bentuk altruism, courtesy, hingga civic virtue.

Selain motivasi, trust memainkan peran krusial. Mayer, Davis, & Schoorman (1995) mendefinisikan trust sebagai keyakinan bahwa pihak lain memiliki kemampuan, integritas, dan niat baik. Guru hanya akan menunjukkan OCB bila mereka percaya bahwa kepala sekolah mendukung dan melindungi mereka. Tanpa trust, guru cenderung berhati-hati, hanya menjalankan tugas minimal, dan enggan berinovasi.

Kepala sekolah inovatif membangun trust melalui transparansi (komunikasi jujur), konsistensi (tindakan yang selaras dengan ucapan), dan empati (peduli terhadap kesejahteraan guru). Guru yang percaya pada pemimpinnya lebih berani mengambil risiko, misalnya mencoba metode baru, mengintegrasikan teknologi, atau melibatkan kearifan lokal dalam pembelajaran.

Hubungan motivasi dan trust bersifat saling menguatkan. Guru yang termotivasi untuk berinovasi akan semakin percaya pada kepala sekolah bila didukung, sementara guru yang percaya pada pemimpin akan lebih mudah termotivasi untuk melampaui kewajiban formal. Dengan demikian, kepemimpinan inovatif perlu menumbuhkan keduanya secara simultan.

Contoh aplikatifnya dapat dilihat pada sekolah yang menerapkan *lesson study*. Kepala sekolah memberi motivasi dengan menekankan pentingnya

pembelajaran kolaboratif untuk mutu sekolah, lalu membangun trust dengan tidak menghukum guru ketika eksperimen pembelajaran gagal. Guru akhirnya menunjukkan OCB dengan sukarela berbagi praktik baik dan mendukung kolega.

Dalam konteks kearifan lokal, motivasi dan trust juga sangat relevan. Kepala sekolah yang mengapresiasi guru karena berhasil mengintegrasikan nilai gotong royong dalam pembelajaran sedang memenuhi kebutuhan pencapaian guru. Di sisi lain, ketika kepala sekolah menunjukkan kepercayaan penuh, guru akan lebih konsisten menghidupi nilai kearifan lokal dalam perilaku sehari-hari.

Penelitian empiris mendukung pentingnya motivasi dan trust dalam kepemimpinan inovatif. Studi Supriyadi & Prasetyo (2022) menemukan bahwa trust antara guru dan kepala sekolah berkorelasi positif dengan munculnya civic virtue guru. Penelitian Taufiq (2023) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik guru adalah prediktor kuat bagi munculnya altruism dan courtesy. Dengan kata lain, OCB guru tidak akan tumbuh tanpa kombinasi motivasi dan trust.

Kepala sekolah juga perlu menyadari bahwa trust adalah hasil akumulasi interaksi, bukan sesuatu yang bisa dipaksakan. Guru akan menilai integritas pemimpin dari konsistensi antara kata dan tindakan. Pemimpin inovatif harus menunjukkan bahwa ia bukan hanya menyuruh guru berinovasi, tetapi juga memberi dukungan nyata: menyediakan sarana, melindungi dari risiko, dan memberi pengakuan.

Selain itu, motivasi dan trust juga harus dikelola secara berkelanjutan. Kepala sekolah yang hanya memberi motivasi sesaat (misalnya lomba sekali setahun) tidak cukup. Motivasi harus dijaga dengan budaya apresiasi harian, refleksi kolektif, dan pengakuan informal. Trust juga harus diperkuat dengan komunikasi rutin, musyawarah, dan keterbukaan dalam setiap keputusan sekolah.

Dalam era Society 5.0, kepemimpinan inovatif berbasis motivasi dan trust menjadi semakin penting. Guru menghadapi tekanan digitalisasi, kurikulum baru, dan tuntutan masyarakat yang tinggi. Tanpa motivasi yang kuat dan trust yang kokoh, guru akan mudah mengalami kelelahan atau bahkan resistensi. Sebaliknya, guru yang termotivasi dan percaya pada

kepala sekolah akan lebih adaptif, resilien, dan bersemangat menunjukkan OCB.

Dengan demikian, Subbab 7.4 menegaskan bahwa kepemimpinan inovatif bukan hanya soal visi dan program, tetapi juga soal menggerakkan hati dan pikiran guru melalui motivasi yang bermakna dan trust yang konsisten. Kepala sekolah yang berhasil membangun keduanya akan menciptakan budaya sekolah di mana OCB guru tumbuh subur, kearifan lokal terinternalisasi, dan inovasi pendidikan berkelanjutan terwujud.

Tabel 35. Kepemimpinan Inovatif Berbasis Motivasi & Trust

Teori Motivasi/ Trust	Fokus Utama	Peran Kepala Sekolah	Dampak pada OCB Guru
Maslow – Hierarki Kebutuhan (1943)	Aktualisasi diri sebagai puncak kebutuhan manusia	Memberi ruang kreativitas & inovasi bagi guru	Guru terdorong berkontribusi lebih (altruism, conscientiousness)
Herzberg – Dua Faktor (1959)	Motivator (pengakuan, tanggung jawab) lebih penting daripada hygiene factors	Mengapresiasi kinerja guru, memberi tantangan bermakna	Guru rela mengambil inisiatif & menjaga kualitas kerja (civic virtue, sportsmanship)
McClelland – Kebutuhan (1961)	Achievement, affiliation, power	Menyediakan target menantang, kolaborasi, & kesempatan memimpin proyek	Guru aktif berbagi ide & memimpin kegiatan (altruism, courtesy)

Teori Motivasi/ Trust	Fokus Utama	Peran Kepala Sekolah	Dampak pada OCB Guru
Mayer, Davis, & Schoorman – Model Trust (1995)	Trust berbasis ability, benevolence, integrity	Membangun iklim kepercayaan lewat transparansi, konsistensi, empati	Guru berani bereksperimen & terbuka pada kolaborasi (sportsmanship, courtesy)
Self-Determination Theory – Deci & Ryan (1985)	Autonomy, competence, relatedness	Memberikan otonomi profesional, pelatihan, & dukungan kolegal	Guru merasa percaya diri & dihargai → OCB tumbuh alami (conscientiousness, civic virtue)

E. Studi empiris kepemimpinan inovatif di sekolah

Kepemimpinan inovatif bukan hanya konsep normatif, tetapi juga telah diuji melalui berbagai studi empiris. Penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah yang inovatif memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku guru, terutama dalam mendorong munculnya Organizational Citizenship Behavior (OCB). Melalui studi empiris, kita dapat memahami bagaimana kepemimpinan inovatif berfungsi dalam konteks nyata, baik di Indonesia maupun di negara lain.

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Supriyadi & Prasetyo (2022) di beberapa SMA di Jawa Tengah menemukan bahwa kepemimpinan inovatif berhubungan positif dengan OCB guru. Kepala sekolah yang visioner, terbuka pada ide baru, dan memberi ruang kolaborasi terbukti mampu meningkatkan dimensi altruism dan civic virtue. Guru lebih bersedia membantu rekan sejawat serta aktif dalam kegiatan sekolah di luar kewajiban formal.

Kedua, studi oleh Rahman & Taufiq (2023) pada sekolah dasar di Jawa Barat memperlihatkan bahwa kepemimpinan inovatif berpengaruh

terhadap iklim kerja guru. Guru yang dipimpin oleh kepala sekolah inovatif menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan sportsmanship dan courtesy. Artinya, guru lebih tahan menghadapi keterbatasan dan menjaga hubungan harmonis dengan kolega.

Ketiga, penelitian Fitriyah (2022) mengenai sekolah penggerak di Jawa Timur menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mengintegrasikan strategi inovatif dengan kearifan lokal berhasil meningkatkan kualitas pembelajaran. Guru tidak hanya mengadopsi metode baru, tetapi juga menunjukkan conscientiousness dengan disiplin mendokumentasikan praktik baik. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan inovatif memperkuat budaya refleksi dan perbaikan berkelanjutan.

Keempat, studi Wang & Ng (2021) di Singapura menemukan bahwa kepemimpinan inovatif kepala sekolah berkorelasi dengan peningkatan knowledge sharing antar guru. Lingkungan yang memberi trust membuat guru berani berbagi praktik tanpa takut dikritik. Perilaku ini sejajar dengan OCB, karena guru melakukan kontribusi ekstra demi keberhasilan kolektif.

Kelima, penelitian Lee & Chen (2022) di Taiwan menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif meningkatkan kreativitas guru, yang kemudian memperkuat kualitas pembelajaran. Guru yang kreatif juga lebih cenderung menunjukkan OCB dengan membantu rekan sejawat mengembangkan ide baru. Temuan ini menegaskan keterkaitan antara kepemimpinan inovatif, kreativitas, dan OCB.

Keenam, studi oleh OECD (2021) dalam laporan *School Leadership for Learning* menunjukkan bahwa negara-negara dengan budaya kepemimpinan inovatif (seperti Finlandia dan Kanada) memiliki tingkat partisipasi guru yang tinggi dalam pengambilan keputusan. Partisipasi ini meningkatkan civic virtue, karena guru merasa menjadi bagian dari organisasi.

Ketujuh, riset di Indonesia juga menekankan pentingnya kepemimpinan transformasional sebagai basis kepemimpinan inovatif. Studi Prabowo (2021) menunjukkan bahwa kepala sekolah dengan gaya transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik guru. Guru yang termotivasi intrinsik lebih bersemangat menunjukkan OCB seperti altruism dan conscientiousness.

Kedelapan, penelitian UNESCO (2022) tentang sekolah berbasis komunitas di Asia Tenggara mencatat bahwa kepemimpinan inovatif sering kali terwujud dalam bentuk kolaborasi dengan masyarakat. Kepala sekolah yang inovatif berhasil menghubungkan sekolah dengan komunitas lokal, sehingga guru terdorong menunjukkan OCB dengan melibatkan diri dalam kegiatan sosial.

Kesembilan, studi Halim & Yusuf (2023) di Aceh menemukan bahwa kepemimpinan inovatif yang berbasis trust berpengaruh besar terhadap loyalitas guru. Guru yang percaya pada kepala sekolah lebih aktif dalam kegiatan tambahan, seperti mentoring siswa, program literasi, dan kegiatan budaya. Ini menunjukkan bahwa trust adalah penghubung penting antara kepemimpinan inovatif dan OCB.

Kesepuluh, dalam konteks era digital, penelitian Kim & Park (2023) di Korea Selatan menemukan bahwa kepemimpinan inovatif yang memanfaatkan teknologi digital mampu meningkatkan komunikasi antar guru. Guru lebih mudah bekerja sama dan berbagi ide melalui platform daring, yang meningkatkan dimensi *courtesy* dan *civic virtue*.

Kesebelas, penelitian OECD TALIS (2020) juga mendukung hal ini, dengan mencatat bahwa sekolah dengan kepala sekolah inovatif memiliki tingkat kepuasan kerja guru yang lebih tinggi. Guru dalam lingkungan ini lebih sering melaporkan bahwa mereka bersedia melakukan tugas tambahan tanpa diperintah.

Keduabelas, riset di Indonesia juga menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif berperan penting dalam keberhasilan program Kurikulum Merdeka. Studi Lestari (2023) di sekolah penggerak mencatat bahwa guru yang dipimpin kepala sekolah inovatif lebih konsisten dalam melaksanakan proyek P5 (Profil Pelajar Pancasila). Guru rela meluangkan waktu ekstra, menunjukkan bentuk konkret dari OCB.

Ketigabelas, penelitian lintas negara oleh Hargreaves & Fullan (2021) menekankan bahwa kepemimpinan inovatif bukan hanya soal strategi manajemen, tetapi juga soal moral purpose. Kepala sekolah yang memimpin dengan tujuan moral (memajukan siswa, memperkuat masyarakat) lebih mampu membangkitkan OCB guru. Guru merasa bahwa kontribusi ekstra mereka bukan sekadar kewajiban, tetapi misi yang bermakna.

Keempat belas, studi empiris juga menggarisbawahi tantangan. Tidak semua guru merespons positif kepemimpinan inovatif, terutama bila perubahan terlalu cepat atau tanpa dukungan memadai. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menyeimbangkan visi besar dengan langkah-langkah realistis. Inovasi tanpa trust justru bisa menimbulkan resistensi.

Kelima belas, secara keseluruhan, studi empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif adalah faktor penting dalam membangun OCB guru. Dengan visi transformatif, motivasi intrinsik, trust, dan kolaborasi, kepala sekolah inovatif mampu menciptakan budaya organisasi yang sehat, guru yang proaktif, serta siswa yang lebih berkarakter. Hal ini memperkuat posisi kepemimpinan inovatif sebagai salah satu kunci transformasi pendidikan di era VUCA–Society 5.0.

Tabel 36. Studi Empiris Kepemimpinan Inovatif

Peneliti/Studi	Fokus Temuan	Dampak pada OCB Guru/ Sekolah
Supriyadi & Prasetyo (2022)	Kepemimpinan inovatif kepala sekolah meningkatkan altruism & civic virtue guru	Guru lebih bersedia membantu rekan sejawat & aktif dalam kegiatan sekolah
Rahman & Taufiq (2023)	Kepemimpinan inovatif berpengaruh pada iklim kerja & kepuasan guru	Sportsmanship & courtesy guru meningkat, hubungan kerja lebih harmonis
Fitriyah (2022)	Integrasi kepemimpinan inovatif dengan kearifan lokal di sekolah penggerak	Guru lebih disiplin mendokumentasikan praktik baik (conscientiousness)
Wang & Ng (2021) – Singapura	Lingkungan kepemimpinan inovatif mendorong knowledge sharing	Guru aktif berbagi praktik pembelajaran (altruism & courtesy)
Lee & Chen (2022) – Taiwan	Kepemimpinan inovatif meningkatkan kreativitas guru	Kreativitas berimplikasi pada OCB dalam mendukung rekan sejawat

Peneliti/Studi	Fokus Temuan	Dampak pada OCB Guru/ Sekolah
OECD (2021)	Negara dengan kepemimpinan inovatif memiliki partisipasi guru tinggi dalam pengambilan keputusan	Civic virtue guru meningkat, guru merasa bagian penting dari organisasi
Prabowo (2021)	Kepemimpinan transformasional (basis kepemimpinan inovatif) meningkatkan motivasi intrinsik guru	Altruism & conscientiousness guru lebih kuat
UNESCO (2022)	Kepemimpinan inovatif berbasis komunitas di Asia Tenggara	Guru aktif dalam kegiatan sosial & budaya sekolah (civic virtue)
Halim & Yusuf (2023) – Aceh	Kepemimpinan inovatif berbasis trust meningkatkan loyalitas guru	Guru rela meluangkan waktu ekstra untuk mentoring & program literasi
Kim & Park (2023) – Korea Selatan	Kepemimpinan inovatif digital memperkuat komunikasi guru	Courtesy & civic virtue guru tumbuh melalui kolaborasi daring

Bab 7 telah menegaskan bahwa kepemimpinan inovatif merupakan fondasi krusial dalam membangun budaya sekolah yang sehat dan mendukung tumbuhnya OCB guru. Dari definisi dan model yang ditawarkan, terlihat bahwa kepemimpinan inovatif bukan sekadar gaya baru, melainkan paradigma yang menempatkan kepala sekolah sebagai visioner, fasilitator, dan penggerak perubahan.

Perbedaan antara kepemimpinan inovatif dan tradisional semakin memperjelas arah transformasi: dari birokrasi yang kaku menuju organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis kepercayaan. Kepala sekolah tidak lagi cukup hanya berfungsi sebagai administrator, melainkan harus hadir sebagai arsitek inovasi yang memberi ruang bagi eksperimen,

memberdayakan guru, dan menghubungkan sekolah dengan ekosistem yang lebih luas.

Peran kepala sekolah dalam membangun OCB guru terbukti vital. Melalui teladan, pemberdayaan, motivasi, dan penciptaan iklim kepercayaan, kepala sekolah mampu menumbuhkan perilaku altruism, courtesy, conscientiousness, sportsmanship, dan civic virtue. Teori motivasi klasik (Maslow, Herzberg, McClelland, Deci & Ryan) serta teori trust (Mayer, Davis & Schoorman) memberikan landasan ilmiah bahwa motivasi dan kepercayaan adalah kunci bagi kepemimpinan inovatif untuk bekerja efektif.

Studi empiris, baik di Indonesia maupun internasional, semakin memperkuat bukti bahwa kepemimpinan inovatif mampu meningkatkan OCB guru, memperkuat kolaborasi, menumbuhkan kreativitas, dan membangun loyalitas. Dengan demikian, kepemimpinan inovatif bukan hanya ideal, tetapi praktik yang terbukti berdampak nyata dalam konteks sekolah.

Namun, kepemimpinan inovatif tidak boleh berhenti pada tataran teori. Diperlukan strategi yang lebih konkret dan aplikatif agar kepala sekolah dapat mengimplementasikannya dalam keseharian. Oleh karena itu, Bab 8 akan membahas strategi kepemimpinan inovatif untuk penguatan OCB guru: mulai dari empowerment, komunikasi efektif, kepemimpinan digital, hingga indikator keberhasilan. Bab selanjutnya akan menjawab pertanyaan praktis: bagaimana kepemimpinan inovatif diwujudkan dalam program-program sekolah yang nyata?



BAB 8

STRATEGI KEPEMIMPINAN INOVATIF UNTUK PENGUATAN OCB

Bab sebelumnya telah menegaskan bahwa kepemimpinan inovatif merupakan fondasi yang menentukan arah dan budaya sekolah. Namun, teori dan model kepemimpinan inovatif hanya akan bermakna jika diterjemahkan ke dalam strategi nyata yang dapat dijalankan kepala sekolah dan jajaran kepemimpinan pendidikan. Pada titik inilah Bab 8 hadir, yaitu untuk menguraikan bagaimana kepemimpinan inovatif bekerja secara praktis dalam memperkuat Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru.

Di era VUCA–Society 5.0, sekolah dituntut untuk adaptif, kolaboratif, dan transformatif. Guru tidak lagi cukup hanya melaksanakan tugas formal, melainkan harus menunjukkan perilaku ekstra—membantu kolega, menjaga semangat meski terbatas, dan berpartisipasi aktif dalam pengembangan sekolah. Semua perilaku ini, yang terangkum dalam dimensi OCB (altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship, dan civic virtue), memerlukan kepemimpinan inovatif sebagai katalisator.

Kepala sekolah inovatif bukan hanya memimpin dengan visi, melainkan dengan strategi yang konkret. Ia memberdayakan guru agar berdaya cipta (empowerment), membangun komunikasi berbasis kepercayaan (trust), menginspirasi motivasi berprestasi, memanfaatkan teknologi digital dan AI untuk pengelolaan sekolah, serta merancang program-program inovatif berbasis budaya organisasi. Strategi-strategi ini memungkinkan OCB guru tidak hanya tumbuh secara alami, tetapi juga terjaga keberlanjutannya.

Bab 8 akan mengurai lima strategi utama: pemberdayaan guru (8.1), komunikasi efektif berbasis trust dan motivasi (8.2), kepemimpinan digital di era AI (8.3), pengembangan program inovatif sekolah berbasis OCB (8.4), dan indikator keberhasilan kepemimpinan inovatif (8.5). Dengan struktur ini, pembaca—baik praktisi pendidikan maupun peneliti—dapat memperoleh gambaran menyeluruh tentang langkah-langkah aplikatif dalam memimpin sekolah berbasis inovasi dan kearifan lokal.

Dengan demikian, Bab 8 berfungsi sebagai jembatan antara teori dan praktik. Jika Bab 7 menggambarkan peta konseptual kepemimpinan inovatif, maka Bab 8 adalah jalan yang harus ditempuh agar peta tersebut benar-benar membawa sekolah ke arah transformasi.

A. Empowerment guru melalui kepemimpinan inovatif

Empowerment atau pemberdayaan guru adalah inti dari kepemimpinan inovatif. Guru tidak lagi dipandang sebagai pelaksana kebijakan semata, tetapi sebagai aktor kreatif yang memiliki potensi untuk menciptakan perubahan. Kepala sekolah inovatif menyadari bahwa keberhasilan sekolah tidak ditentukan oleh satu orang, melainkan oleh energi kolektif yang tumbuh ketika guru merasa memiliki, berdaya, dan dipercaya.

Empowerment guru berarti memberi ruang otonomi profesional. Guru diberi kebebasan mengembangkan strategi pembelajaran sesuai kebutuhan siswa, bukan sekadar menjalankan instruksi. Kepala sekolah yang inovatif mendukung otonomi ini dengan memberi kepercayaan penuh pada guru untuk berinovasi di kelas. Dampaknya, guru terdorong menunjukkan

conscientiousness—disiplin, bertanggung jawab, dan berinisiatif melampaui kewajiban formal.

Pemberdayaan guru dilakukan dengan pelibatan dalam pengambilan keputusan. Kepala sekolah yang inovatif tidak memutuskan segalanya sendiri, tetapi mengajak guru dalam musyawarah untuk menentukan arah sekolah. Guru yang dilibatkan akan merasa dihargai, yang memperkuat civic virtue mereka, karena mereka melihat keberhasilan sekolah sebagai tanggung jawab bersama.

Empowerment berarti memberi kesempatan memimpin proyek. Guru dapat ditunjuk menjadi ketua tim literasi, pembina ekstrakurikuler, atau koordinator program budaya. Dengan memimpin proyek, guru mengembangkan kemampuan kepemimpinan sekaligus menunjukkan OCB berupa altruism (membantu tim) dan courtesy (menjaga hubungan baik).

Kepala sekolah inovatif menyediakan akses pengembangan profesional berkelanjutan. Guru yang diberi kesempatan mengikuti pelatihan, seminar, atau studi lanjut akan lebih percaya diri. Kepercayaan diri ini menjadi landasan munculnya OCB, karena guru dengan kompetensi tinggi cenderung lebih mau berbagi ilmu dan mendukung rekan sejawat.

Empowerment guru juga berarti pengakuan terhadap kontribusi. Kepala sekolah inovatif tidak hanya fokus pada kinerja akademik, tetapi juga menghargai kontribusi ekstra guru dalam kegiatan non-formal. Misalnya, guru yang membantu siswa mempersiapkan lomba budaya atau mendampingi kegiatan masyarakat perlu mendapat apresiasi. Pengakuan ini memotivasi guru untuk terus menampilkan perilaku ekstra.

Empowerment berkaitan dengan pemberian sumber daya dan dukungan. Kepala sekolah inovatif memastikan guru memiliki akses pada teknologi, bahan ajar, dan ruang kreativitas. Dukungan logistik ini menunjukkan trust, yang membuat guru berani bereksperimen tanpa takut gagal.

Empowerment guru mendorong budaya refleksi kolektif. Guru diajak melakukan refleksi rutin, misalnya melalui *lesson study* atau PLC (Professional Learning Community). Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator, sementara guru menjadi subjek yang saling belajar. OCB guru tumbuh karena refleksi memupuk sikap saling membantu, keterbukaan, dan sportivitas.

Kepemimpinan inovatif membangun empowerment melalui delegasi yang bermakna. Delegasi bukan sekadar pembagian tugas, melainkan pemberian tanggung jawab penuh pada guru untuk merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi program. Guru yang mendapat kepercayaan seperti ini lebih terdorong menunjukkan *conscientiousness* dan *civic virtue*.

Empowerment guru tidak dapat dilepaskan dari iklim kepercayaan. Guru akan merasa diberdayakan bila kepala sekolah konsisten memberi ruang tanpa intervensi berlebihan. Ketika guru dipercaya, mereka menunjukkan OCB dengan sukarela membantu rekan sejawat, menjaga integritas, dan berkontribusi pada sekolah.

Pemberdayaan guru berimplikasi langsung pada kualitas pembelajaran. Guru yang diberdayakan cenderung lebih kreatif dalam metode mengajar, lebih peduli pada kebutuhan siswa, dan lebih terbuka terhadap teknologi. OCB guru yang muncul dari empowerment akan berdampak pada mutu belajar siswa.

Kesebelas, penelitian empiris mendukung hal ini. Studi Rahman (2022) menunjukkan bahwa guru yang merasa diberdayakan lebih cenderung menampilkan altruism dan *courtesy*. Sementara itu, penelitian OECD TALIS (2020) mencatat bahwa sekolah dengan budaya empowerment guru memiliki tingkat kolaborasi lebih tinggi, yang berbanding lurus dengan peningkatan *civic virtue*.

Empowerment guru juga selaras dengan kebijakan nasional. Program *Guru Penggerak* menekankan bahwa guru harus menjadi agen perubahan, bukan hanya pelaksana kurikulum. Kepala sekolah inovatif mendukung hal ini dengan memberi ruang bagi guru untuk menginisiasi program, termasuk program berbasis kearifan lokal.

Pemberdayaan guru di era Society 5.0 juga mencakup literasi digital. Kepala sekolah inovatif memberdayakan guru dengan pelatihan teknologi, sekaligus memberi kepercayaan untuk memanfaatkan AI, LMS, atau platform kolaborasi. Guru yang melek digital lebih siap menunjukkan OCB, misalnya berbagi konten pembelajaran daring atau membantu rekan adaptasi teknologi.

Empowerment guru juga penting dalam membangun resiliensi sekolah. Guru yang diberdayakan akan lebih tangguh menghadapi perubahan,

karena mereka merasa memiliki kontrol atas pekerjaan. Hal ini penting di era VUCA, di mana ketidakpastian hanya bisa dihadapi dengan otonomi dan kolaborasi.

Secara keseluruhan, empowerment guru melalui kepemimpinan inovatif adalah kunci penguatan OCB Guru 5.0. Pemberdayaan menciptakan guru yang mandiri, berani, kolaboratif, dan peduli pada keberhasilan sekolah. Dengan demikian, empowerment bukan sekadar strategi manajemen, melainkan roh kepemimpinan inovatif yang menjadikan guru subjek utama dalam transformasi pendidikan.

Tabel 37. Strategi Empowerment Guru melalui Kepemimpinan Inovatif

Strategi Empowerment	Bentuk Dukungan Kepala Sekolah	Dimensi OCB Guru yang Diperkuat	Dampak pada Sekolah
Otonomi profesional	Memberi kebebasan guru merancang metode & evaluasi pembelajaran	Conscientiousness, Civic Virtue	Guru lebih kreatif & bertanggung jawab → mutu pembelajaran meningkat
Pelibatan dalam keputusan	Melibatkan guru dalam rapat strategis, penyusunan kurikulum, & visi sekolah	Civic Virtue, Courtesy	Guru merasa memiliki sekolah → partisipasi & kepedulian meningkat
Kesempatan memimpin proyek	Menunjuk guru sebagai ketua program literasi, budaya, atau digital	Altruism, Conscientiousness	Guru berkembang sebagai pemimpin → budaya kolaborasi makin kuat
Pengembangan profesional	Fasilitasi pelatihan, seminar, studi lanjut, & komunitas belajar	Conscientiousness, Sportsmanship	Guru lebih kompeten & percaya diri → inovasi pembelajaran berkelanjutan

Strategi Empowerment	Bentuk Dukungan Kepala Sekolah	Dimensi OCB Guru yang Diperkuat	Dampak pada Sekolah
Pengakuan & apresiasi	Memberi penghargaan simbolis, publikasi karya, atau testimoni di forum	Altruism, Sportsmanship	Guru lebih termotivasi → iklim kerja positif & suportif
Penyediaan sumber daya	Menyediakan sarana teknologi, bahan ajar, & dukungan logistik	Conscientiousness, Courtesy	Guru berani bereksperimen → pembelajaran lebih relevan & adaptif
Delegasi bermakna	Memberi tanggung jawab penuh untuk merancang & mengevaluasi program	Civic Virtue, Conscientiousness	Guru lebih mandiri → sekolah lebih inovatif & berdaya saing
Refleksi kolektif	Memfasilitasi lesson study, PLC, atau forum refleksi guru	Altruism, Courtesy	Guru saling membantu & terbuka → budaya belajar kolektif terbentuk

B. Komunikasi efektif, trust, dan motivasi berprestasi guru

Komunikasi efektif adalah jantung dari kepemimpinan inovatif. Kepala sekolah yang mampu berkomunikasi dengan jelas, terbuka, dan penuh empati akan lebih mudah membangun trust serta memotivasi guru untuk menunjukkan OCB. Sebaliknya, komunikasi yang kaku, satu arah, atau penuh instruksi sering kali melahirkan resistensi dan melemahkan semangat guru.

Komunikasi efektif tidak hanya berarti menyampaikan pesan, tetapi juga mendengar dengan aktif. Guru merasa dihargai ketika kepala sekolah meluangkan waktu untuk mendengar keluhan, gagasan, dan aspirasi mereka. Dari sinilah trust terbentuk—kepercayaan bahwa pemimpin benar-benar peduli, bukan sekadar memberi perintah.

Trust atau kepercayaan merupakan modal sosial yang tak tergantikan dalam sekolah. Mayer, Davis, & Schoorman (1995) menyebut tiga pilar trust: ability (kompetensi), benevolence (niat baik), dan integrity (integritas). Kepala sekolah inovatif harus menunjukkan ketiganya agar guru yakin bahwa mereka didukung dalam setiap langkah inovasi.

Motivasi berprestasi guru juga tidak lahir dalam ruang kosong. McClelland (1961) menegaskan bahwa *need for achievement* hanya tumbuh bila guru diberi tantangan yang bermakna, bukan sekadar rutinitas administratif. Komunikasi efektif yang membangun trust memberi energi tambahan, sehingga guru terdorong untuk bekerja dengan dedikasi tinggi.

Dalam praktiknya, komunikasi efektif sering berbentuk dialog, bukan monolog. Kepala sekolah inovatif lebih banyak mengadakan forum diskusi, rapat reflektif, atau kelompok kerja kecil yang memungkinkan interaksi dua arah. Hal ini tidak hanya memperkuat trust, tetapi juga memupuk *courtesy* guru karena mereka terbiasa menghargai pendapat orang lain.

Trust juga dapat diperkuat melalui transparansi dalam pengambilan keputusan. Guru lebih rela berpartisipasi aktif ketika mereka tahu alasan di balik kebijakan sekolah. Misalnya, jika kepala sekolah menjelaskan mengapa kurikulum perlu disesuaikan dengan Rapor Pendidikan, guru akan lebih termotivasi menunjukkan *conscientiousness*.

Motivasi berprestasi muncul ketika guru merasa bahwa upaya mereka memberi dampak nyata. Oleh karena itu, kepala sekolah inovatif perlu menyampaikan apresiasi yang tulus melalui komunikasi. Sekadar ucapan terima kasih atau pengakuan di rapat sekolah dapat meningkatkan *sportsmanship* guru yang sering kali tidak mendapat perhatian formal.

Di era Society 5.0, komunikasi efektif juga melibatkan pemanfaatan teknologi digital. Platform seperti WhatsApp group, LMS, atau aplikasi kolaborasi dapat menjadi sarana berbagi informasi sekaligus refleksi. Guru

yang merasa selalu terhubung dengan pimpinan akan lebih percaya diri untuk terlibat dalam kegiatan tambahan.

Penelitian mendukung pentingnya komunikasi, trust, dan motivasi berprestasi. Studi Rahman & Taufiq (2023) menunjukkan bahwa sekolah dengan komunikasi terbuka memiliki tingkat OCB guru yang lebih tinggi. Guru lebih sering menunjukkan altruism dan civic virtue karena mereka merasa bagian dari tim yang solid.

Selain itu, penelitian OECD TALIS (2020) melaporkan bahwa guru yang merasa dipercaya oleh kepala sekolah lebih cenderung mengambil inisiatif, bahkan tanpa instruksi formal. Hal ini memperlihatkan hubungan langsung antara trust dan munculnya OCB.

Komunikasi efektif juga berfungsi sebagai sarana manajemen konflik. Kepala sekolah yang terbuka terhadap perbedaan pendapat justru memperkuat trust, karena guru yakin bahwa perbedaan dihargai. Dari sinilah muncul courtesy dan sportsmanship yang penting dalam membangun iklim sekolah yang sehat.

Dalam konteks motivasi berprestasi, guru perlu ditantang dengan target yang bermakna. Misalnya, bukan sekadar menyelesaikan administrasi, tetapi juga meningkatkan capaian literasi siswa atau mengintegrasikan kearifan lokal ke dalam pembelajaran. Tantangan ini, bila disampaikan dengan komunikasi yang efektif, akan mendorong guru menampilkan OCB sebagai bentuk komitmen profesional.

Kepala sekolah inovatif juga membangun trust dengan cara memberi ruang kegagalan yang aman. Guru tidak akan takut mencoba metode baru jika mereka percaya bahwa kegagalan bukan sesuatu yang memalukan, melainkan peluang belajar. Dengan trust seperti ini, guru terdorong menampilkan perilaku extra-role berupa berbagi pengalaman, bahkan ketika eksperimen mereka belum sempurna.

Motivasi berprestasi guru akan semakin kuat ketika trust didukung oleh budaya apresiasi kolektif. Guru saling memberi umpan balik positif, kepala sekolah memberi pengakuan terbuka, dan siswa menunjukkan antusiasme. Lingkungan ini menciptakan siklus positif: komunikasi → trust → motivasi → OCB → mutu sekolah meningkat.

Secara keseluruhan, komunikasi efektif, trust, dan motivasi berprestasi guru adalah tiga pilar yang saling menguatkan dalam kepemimpinan inovatif. Tanpa komunikasi, trust tidak akan terbentuk. Tanpa trust, motivasi berprestasi akan rapuh. Dan tanpa motivasi, OCB guru tidak akan tumbuh subur. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu merancang strategi komunikasi yang terbuka, transparan, dan humanis untuk memastikan ketiga pilar ini terjalin erat.

Tabel 38. Komunikasi Efektif, Trust, dan Motivasi Berprestasi Guru

Aspek	Praktik Kepala Sekolah	Dimensi OCB Guru yang Diperkuat	Dampak pada Sekolah
Komunikasi Efektif	Mengadakan rapat reflektif dua arah, mendengar aspirasi guru, memberi umpan balik konstruktif	Courtesy, Civic Virtue	Hubungan kerja harmonis, guru lebih partisipatif dalam pengambilan keputusan
Transparansi	Menjelaskan alasan kebijakan, membuka data Rapor Pendidikan, melibatkan guru dalam evaluasi	Conscientiousness, Civic Virtue	Guru merasa dipercaya → meningkatkan akuntabilitas & partisipasi aktif
Trust (Kepercayaan)	Memberi otonomi profesional, mengurangi kontrol berlebihan, konsisten dalam kebijakan	Sportsmanship, Conscientiousness	Guru lebih berani berinovasi & tahan menghadapi keterbatasan
Apresiasi & Pengakuan	Memberi ucapan terima kasih, publikasi karya guru, penghargaan simbolis	Altruism, Sportsmanship	Guru lebih termotivasi untuk memberi kontribusi ekstra & menjaga semangat positif

Aspek	Praktik Kepala Sekolah	Dimensi OCB Guru yang Diperkuat	Dampak pada Sekolah
Motivasi Berprestasi	Menetapkan target bermakna (literasi, numerasi, P5), memberi kesempatan memimpin proyek	Conscientiousness, Altruism	Guru lebih berkomitmen mencapai prestasi siswa & mendukung rekan sejawat
Ruang Aman untuk Inovasi	Memberi toleransi pada kegagalan eksperimen, mendukung refleksi pasca kegiatan	Sportsmanship, Courtesy	Guru tidak takut mencoba metode baru → budaya inovasi sekolah menguat
Budaya Apresiasi Kolektif	Mendorong saling memberi feedback positif antar guru, apresiasi terbuka di forum sekolah	Altruism, Civic Virtue	Terbentuk iklim saling menghargai → sekolah lebih solid & berkarakter positif

C. Kepemimpinan digital di era AI

Era Society 5.0 menghadirkan tantangan sekaligus peluang besar bagi dunia pendidikan. Teknologi digital, khususnya kecerdasan buatan (Artificial Intelligence/AI), telah mengubah cara guru mengajar, siswa belajar, dan sekolah dikelola. Dalam konteks ini, kepemimpinan digital menjadi kebutuhan mendesak. Kepala sekolah inovatif harus mampu memimpin bukan hanya dengan visi dan strategi, tetapi juga dengan kompetensi digital dan kemampuan mengintegrasikan AI secara bijaksana dalam ekosistem pendidikan.

Kepemimpinan digital didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk menggunakan teknologi digital guna mendukung visi, strategi, dan operasional organisasi. Dalam pendidikan, hal ini berarti kepala sekolah

memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan mutu pembelajaran, efisiensi manajemen sekolah, dan profesionalisme guru. Kepemimpinan digital bukan berarti pemimpin harus ahli teknologi, tetapi harus mampu menjadi fasilitator yang menghubungkan teknologi dengan kebutuhan pendidikan.

Integrasi AI memperluas cakupan kepemimpinan digital. AI dapat digunakan untuk analisis data Rapor Pendidikan, asesmen adaptif, rekomendasi personalisasi pembelajaran, hingga prediksi kebutuhan pelatihan guru. Kepala sekolah inovatif yang memahami potensi ini akan mampu memanfaatkan AI untuk membuat keputusan berbasis data (*data-driven decision making*). Guru akan lebih mudah menunjukkan OCB karena merasa keputusan sekolah didasarkan pada kebutuhan nyata, bukan asumsi semata.

Salah satu ciri kepemimpinan digital di era AI adalah transparansi berbasis data. Kepala sekolah dapat menggunakan dashboard digital untuk menunjukkan perkembangan capaian siswa, efektivitas pembelajaran, atau tingkat partisipasi guru. Dengan cara ini, *trust* guru meningkat, karena semua keputusan berbasis bukti. OCB guru pun menguat, misalnya dengan proaktif memperbaiki metode pembelajaran berdasarkan data.

Kepemimpinan digital juga ditandai oleh kemampuan memfasilitasi kolaborasi daring. Platform seperti Google Workspace, Microsoft Teams, atau aplikasi pembelajaran daring memungkinkan guru untuk berbagi praktik baik, berkoordinasi, dan belajar bersama tanpa harus selalu bertatap muka. Kepala sekolah inovatif mendorong kolaborasi ini, sehingga *altruism* dan *courtesy* guru tumbuh subur.

Selain itu, kepemimpinan digital di era AI juga harus memperhatikan etika penggunaan teknologi. Kepala sekolah harus memastikan bahwa pemanfaatan AI tidak mereduksi kemanusiaan, melainkan memperkuat aspek humanis pendidikan. Misalnya, AI dapat membantu dalam administrasi rutin, tetapi interaksi guru–siswa tetap menjadi inti pembelajaran. Kepala sekolah yang peka pada hal ini akan menumbuhkan *sportsmanship* guru: mereka tetap semangat menjaga kualitas interaksi meskipun terbantu teknologi.

Dalam konteks *empowerment*, kepemimpinan digital memungkinkan guru untuk mengembangkan kreativitas melalui teknologi. Guru dapat

bereksperimen dengan aplikasi pembelajaran, memanfaatkan AI untuk membuat soal adaptif, atau mengintegrasikan budaya lokal ke dalam konten digital. Kepala sekolah yang mendukung eksperimen semacam ini mendorong conscientiousness guru: mereka lebih disiplin dan inovatif dalam menyiapkan pembelajaran.

Penelitian mendukung pentingnya kepemimpinan digital. Studi Kim & Park (2023) di Korea Selatan menemukan bahwa kepemimpinan digital kepala sekolah meningkatkan komunikasi guru, memperkuat trust, dan mendorong OCB. Di Indonesia, riset Lestari (2023) pada sekolah penggerak menunjukkan bahwa integrasi teknologi digital oleh kepala sekolah berkorelasi dengan peningkatan partisipasi guru dalam kegiatan kolaboratif.

Kepemimpinan digital di era AI juga harus responsif terhadap literasi digital guru. Tidak semua guru memiliki kemampuan yang sama dalam menggunakan teknologi. Kepala sekolah inovatif perlu menyediakan pelatihan, mentoring, dan dukungan teknis. Guru yang merasa didukung akan menunjukkan OCB berupa altruism, misalnya dengan membantu rekan yang kurang mahir digital.

Selain itu, kepemimpinan digital memerlukan strategi komunikasi yang adaptif. Kepala sekolah harus mampu menggunakan berbagai kanal digital—grup WhatsApp, aplikasi e-learning, hingga media sosial sekolah—untuk membangun engagement guru dan siswa. Komunikasi digital yang efektif memperkuat courtesy guru, karena mereka terbiasa menjaga etika dan sopan santun dalam forum daring.

Era AI juga membuka peluang bagi kepala sekolah untuk menggunakan analitik prediktif. Misalnya, AI dapat membantu memprediksi siswa yang berisiko mengalami kesulitan belajar. Kepala sekolah dapat mengarahkan guru untuk memberi perhatian khusus. Guru yang merasa kebijakan sekolah berbasis data akan lebih berkomitmen (civic virtue), karena mereka melihat peran mereka nyata dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Namun, kepemimpinan digital juga menghadapi tantangan. Ada risiko ketimpangan digital, baik dari sisi infrastruktur maupun kompetensi. Jika tidak dikelola dengan baik, teknologi justru dapat menimbulkan beban baru bagi guru. Oleh karena itu, kepala sekolah inovatif harus bijak: teknologi digunakan untuk mempermudah, bukan memperumit. OCB guru akan

tumbuh jika mereka melihat teknologi sebagai alat bantu, bukan sebagai tekanan tambahan.

Secara filosofis, kepemimpinan digital di era AI menuntut keseimbangan antara inovasi dan humanisme. Teknologi tidak boleh menghilangkan nilai-nilai gotong royong, toleransi, dan kejujuran yang sudah menjadi bagian dari budaya pendidikan Indonesia. Kepala sekolah inovatif justru harus mengintegrasikan nilai lokal ke dalam penggunaan teknologi, misalnya dengan mendokumentasikan cerita rakyat melalui platform digital.

Akhirnya, kepemimpinan digital di era AI adalah tentang mengelola perubahan dengan bijak. Kepala sekolah harus visioner melihat potensi teknologi, realistis menghadapi keterbatasan, dan humanis dalam menjaga nilai-nilai pendidikan. Dengan strategi ini, guru terdorong untuk menunjukkan OCB: rela membantu, bekerja disiplin, menjaga hubungan harmonis, tetap semangat meski terbatas, dan peduli pada masa depan sekolah.

Dengan demikian, kepemimpinan digital di era AI bukan hanya kompetensi tambahan, tetapi esensi kepemimpinan inovatif di abad ke-21. Guru diberdayakan, sekolah lebih adaptif, dan OCB guru menjadi fondasi budaya organisasi yang berdaya saing global sekaligus berakar lokal.

Tabel 39. Strategi Kepemimpinan Digital di Era AI

Strategi Kepemimpinan Digital	Contoh Praktik di Sekolah	Dimensi OCB Guru yang Diperkuat	Dampak pada Sekolah
Penggunaan Data untuk Keputusan	Kepala sekolah menggunakan dashboard Rapor Pendidikan untuk evaluasi pembelajaran	Conscientiousness, Civic Virtue	Guru lebih akuntabel & berpartisipasi aktif dalam perbaikan mutu
Kolaborasi Daring	Guru difasilitasi memakai Google Workspace/ Microsoft Teams untuk lesson study online	Altruism, Courtesy	Guru saling membantu & berbagi praktik baik lintas waktu dan lokasi

Strategi Kepemimpinan Digital	Contoh Praktik di Sekolah	Dimensi OCB Guru yang Diperkuat	Dampak pada Sekolah
Pemanfaatan AI untuk Pembelajaran	Menggunakan AI adaptif untuk asesmen siswa & personalisasi belajar	Conscientiousness, Sportsmanship	Guru lebih kreatif & tangguh dalam mendesain pembelajaran digital
Manajemen Administrasi Digital	Kepala sekolah mendorong penggunaan aplikasi untuk presensi, laporan, & arsip	Courtesy, Conscientiousness	Efisiensi meningkat, guru punya lebih banyak waktu untuk inovasi
Literasi Digital Guru	Pelatihan penggunaan AI, LMS, & aplikasi pembelajaran untuk semua guru	Altruism, Conscientiousness	Guru berani bereksperimen, bersedia membantu rekan yang kurang mahir
Etika & Humanisme Digital	Kepala sekolah mengarahkan penggunaan AI dengan tetap menjaga interaksi guru-siswa	Sportsmanship, Civic Virtue	Teknologi mendukung, tetapi nilai kemanusiaan tetap terjaga
Analitik Prediktif	AI digunakan untuk memetakan siswa berisiko rendah capaian & memberi intervensi	Civic Virtue, Altruism	Guru lebih peduli & aktif memberi pendampingan tambahan

Strategi Kepemimpinan Digital	Contoh Praktik di Sekolah	Dimensi OCB Guru yang Diperkuat	Dampak pada Sekolah
Komunikasi Digital Adaptif	Menggunakan WhatsApp/ Telegram grup untuk koordinasi cepat & transparan	Courtesy, Civic Virtue	Guru lebih responsif, iklim kerja lebih solid & inklusif

D. Program inovatif sekolah berbasis OCB

Program inovatif sekolah berbasis OCB (Organizational Citizenship Behavior) merupakan strategi konkret yang dirancang untuk menumbuhkan perilaku ekstra guru sekaligus memperkuat budaya organisasi. OCB guru bukan hanya ditumbuhkan melalui kebijakan atau arahan, tetapi melalui program nyata yang memungkinkan guru, siswa, dan masyarakat terlibat aktif dalam menciptakan lingkungan belajar yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

Pertama, program inovatif dapat dirancang dalam bentuk komunitas belajar guru. Melalui PLC (*Professional Learning Community*) atau lesson study, guru dilatih untuk berbagi praktik baik, melakukan refleksi kolektif, dan saling mendukung. Program ini memperkuat dimensi altruism, karena guru rela meluangkan waktu dan energi untuk membantu kolega tanpa imbalan formal.

Kedua, sekolah dapat mengembangkan program literasi digital berbasis kolaborasi. Misalnya, guru secara sukarela membuat modul pembelajaran digital bersama, membangun bank soal daring, atau berbagi media ajar inovatif. Melalui program ini, dimensi courtesy diperkuat, karena guru berlatih menghargai ide dan kontribusi rekan sejawat.

Ketiga, program inovatif berbasis OCB dapat diwujudkan melalui penguatan budaya sekolah. Misalnya, sekolah mengintegrasikan nilai gotong royong, kejujuran, dan disiplin dalam kegiatan rutin seperti upacara, kerja bakti, atau perayaan budaya lokal. Guru yang terlibat dalam program ini

menunjukkan conscientiousness, karena mereka menjaga konsistensi nilai budaya dalam keseharian.

Keempat, sekolah dapat mengembangkan program mentoring antar guru. Guru senior menjadi mentor bagi guru baru, tidak hanya dalam hal teknis mengajar, tetapi juga dalam menginternalisasi nilai-nilai OCB. Program ini menumbuhkan sportsmanship, karena guru senior dengan sabar membimbing rekan meski menghadapi keterbatasan.

Kelima, program inovatif sekolah berbasis OCB juga mencakup pengembangan proyek siswa berbasis komunitas. Guru terlibat sebagai fasilitator dalam proyek sosial, lingkungan, atau budaya yang melibatkan masyarakat. Hal ini memperkuat civic virtue guru, karena mereka aktif menjaga hubungan sekolah dengan lingkungan sekitar.

Keenam, kepala sekolah inovatif dapat mendorong program digitalisasi sekolah yang dikelola bersama guru. Misalnya, pembuatan website sekolah, kanal YouTube pembelajaran, atau perpustakaan digital. Guru yang berpartisipasi menunjukkan OCB dengan menyediakan konten, membimbing siswa, atau mendokumentasikan praktik belajar.

Ketujuh, program riset tindakan kelas kolektif juga dapat menjadi strategi. Guru bekerja sama meneliti masalah pembelajaran, mencoba solusi, lalu mendiseminasikan hasilnya ke rekan sejawat. Program ini memperkuat conscientiousness dan altruism, karena guru rela bekerja ekstra demi mutu pembelajaran kolektif.

Kedelapan, sekolah dapat mengembangkan program kewirausahaan berbasis lokal yang melibatkan guru, siswa, dan masyarakat. Guru mendampingi siswa dalam produksi, pemasaran, atau manajemen usaha kecil berbasis kearifan lokal. Perilaku OCB guru tampak dalam keterlibatan aktif, kesabaran, dan kepedulian pada keberhasilan siswa di luar kelas formal.

Kesembilan, program inovatif dapat berupa “guru inovator bulanan” atau sistem apresiasi yang menonjolkan kontribusi ekstra guru. Apresiasi ini mendorong guru lain untuk termotivasi menunjukkan OCB, baik dalam membantu kolega maupun berpartisipasi aktif dalam kegiatan sekolah.

Kesepuluh, sekolah juga dapat menjalankan program refleksi kolektif berbasis AI. Misalnya, kepala sekolah menggunakan aplikasi AI untuk menganalisis tren capaian belajar siswa, lalu mengajak guru berdiskusi

tentang strategi perbaikan. Guru terdorong menunjukkan OCB karena merasa keputusan sekolah berbasis data yang obyektif.

Kesebelas, program inovatif berbasis OCB perlu memperhatikan sinergi dengan orang tua dan masyarakat. Guru dapat memfasilitasi forum diskusi atau lokakarya bersama orang tua untuk mendukung pembelajaran anak. Guru yang aktif menunjukkan *courtesy* dan *civic virtue*, karena mereka peduli terhadap kolaborasi lintas pihak demi kepentingan siswa.

Keduabelas, program lingkungan hijau sekolah (*green school*) juga menjadi contoh nyata. Guru terlibat dalam proyek penghijauan, daur ulang, atau konservasi energi. Keterlibatan ini memperkuat *conscientiousness*, karena guru berkomitmen menjaga keberlanjutan lingkungan sekolah.

Ketigabelas, kepala sekolah inovatif dapat mendorong program “satu guru satu inovasi” setiap tahun. Guru diminta menghasilkan ide atau praktik baru dalam pembelajaran, kemudian mempresentasikannya pada forum sekolah. Program ini mendorong *altruism* (berbagi ide), *courtesy* (menghargai karya rekan), dan *civic virtue* (kontribusi pada reputasi sekolah).

Keempatbelas, program inovatif sekolah berbasis OCB juga dapat mengambil bentuk kompetisi internal berbasis kolaborasi. Alih-alih kompetisi individual, guru dikelompokkan dalam tim lintas bidang untuk menyelesaikan tantangan pendidikan. Program semacam ini menumbuhkan *sportsmanship*, karena guru belajar menghargai keberhasilan tim lain tanpa iri hati.

Kelima belas, inti dari semua program inovatif sekolah berbasis OCB adalah menjadikan OCB guru sebagai budaya organisasi yang hidup. Program bukan sekadar agenda sementara, tetapi terintegrasi dalam kurikulum, manajemen, dan budaya sekolah. Guru terdorong menampilkan perilaku ekstra bukan karena diminta, tetapi karena merasa bagian dari ekosistem sekolah yang saling mendukung dan berorientasi mutu.

Dengan demikian, program inovatif sekolah berbasis OCB merupakan strategi nyata untuk memastikan bahwa kepemimpinan inovatif tidak berhenti pada tataran wacana, tetapi benar-benar melahirkan perubahan yang dapat dirasakan siswa, guru, dan masyarakat.

Tabel 40. Program Inovatif Sekolah Berbasis OCB

Jenis Program Inovatif	Bentuk Kegiatan	Dimensi OCB Guru yang Diperkuat	Dampak pada Sekolah
Komunitas Belajar Guru (PLC, Lesson Study)	Diskusi rutin, refleksi kolektif, berbagi praktik baik	Altruism, Courtesy	Guru lebih kolaboratif, budaya berbagi ilmu terbangun
Literasi Digital Kolaboratif	Pembuatan modul bersama, bank soal daring, konten pembelajaran digital	Courtesy, Conscientiousness	Guru adaptif dengan teknologi, pembelajaran lebih inovatif
Penguatan Budaya Sekolah	Upacara nilai, kerja bakti, kegiatan budaya lokal	Conscientiousness, Civic Virtue	Nilai karakter siswa & budaya sekolah lebih kuat
Mentoring Guru Baru	Pendampingan oleh guru senior, coaching informal	Altruism, Sportsmanship	Guru baru lebih cepat beradaptasi, iklim kerja suportif
Proyek Siswa Berbasis Komunitas	Kegiatan sosial, kewirausahaan lokal, lingkungan	Civic Virtue, Altruism	Sekolah makin dipercaya masyarakat, siswa belajar keterlibatan sosial

Jenis Program Inovatif	Bentuk Kegiatan	Dimensi OCB Guru yang Diperkuat	Dampak pada Sekolah
Digitalisasi Sekolah	Website sekolah, perpustakaan digital, kanal YouTube pembelajaran	Conscientiousness, Courtesy	Branding sekolah meningkat, akses belajar makin luas
Riset Tindakan Kelas Kolektif	Penelitian bersama guru, publikasi hasil refleksi	Conscientiousness, Altruism	Inovasi pembelajaran berbasis data, mutu akademik meningkat
Kewirausahaan Berbasis Lokal	Produksi & pemasaran produk siswa dengan pendampingan guru	Courtesy, Civic Virtue	Kemandirian sekolah meningkat, guru & siswa berjiwa entrepreneur
Apresiasi Guru Inovator	Pemilihan guru inovatif bulanan, penghargaan simbolis	Sportsmanship, Conscientiousness	Guru lebih termotivasi, budaya penghargaan tumbuh
Green School Program	Penghijauan, daur ulang, konservasi energi	Conscientiousness, Civic Virtue	Sekolah ramah lingkungan, siswa & guru peduli keberlanjutan

Jenis Program Inovatif	Bentuk Kegiatan	Dimensi OCB Guru yang Diperkuat	Dampak pada Sekolah
Satu Guru Satu Inovasi	Guru menghasilkan ide/pembelajaran inovatif tiap tahun	Altruism, Courtesy	Guru lebih kreatif, budaya inovasi kolektif terbentuk
Kompetisi Kolaboratif	Tantangan pendidikan berbasis tim lintas mata pelajaran	Sportsmanship, Courtesy	Semangat tim meningkat, persaingan sehat antar guru terjaga

E. Indikator keberhasilan kepemimpinan inovatif

Indikator keberhasilan kepemimpinan inovatif sangat penting untuk memastikan bahwa strategi, program, dan pendekatan yang digunakan kepala sekolah benar-benar memberi dampak pada guru, siswa, dan sekolah secara keseluruhan. Kepemimpinan inovatif tidak boleh hanya dinilai dari retorika atau visi yang ditulis, tetapi harus diukur melalui hasil nyata dalam budaya organisasi, mutu pembelajaran, serta tumbuhnya Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru.

Pertama, indikator yang paling nyata adalah tingkat keterlibatan guru. Kepala sekolah inovatif akan terlihat berhasil bila guru aktif berpartisipasi dalam program sekolah, komunitas belajar, atau kegiatan pengembangan profesional. Guru yang terlibat menunjukkan tanda-tanda OCB seperti altruism (membantu rekan), courtesy (menjaga hubungan baik), dan civic virtue (peduli terhadap kemajuan sekolah).

Kedua, keberhasilan kepemimpinan inovatif juga dapat diukur dari tingkat inovasi pembelajaran di kelas. Guru yang dipimpin dengan gaya inovatif cenderung lebih berani mencoba metode baru, memanfaatkan teknologi digital, serta mengintegrasikan kearifan lokal dalam pembelajaran.

Indikator ini bisa diamati melalui dokumen RPP, portofolio guru, atau hasil observasi pembelajaran.

Ketiga, indikator lain adalah tingkat kepuasan kerja guru. Penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif meningkatkan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja guru. Kepuasan ini membuat guru lebih rela melakukan kontribusi ekstra tanpa paksaan. Survei kepuasan internal dapat digunakan untuk mengukur indikator ini.

Keempat, keberhasilan kepemimpinan inovatif tampak dalam iklim sekolah yang kolaboratif. Sekolah dengan pemimpin inovatif biasanya memiliki budaya kerja sama yang kuat, ditandai dengan intensitas lesson study, PLC, atau proyek kolektif antar guru. Indikator ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan inovatif berhasil menumbuhkan altruism dan courtesy guru.

Kelima, mutu pembelajaran siswa juga menjadi indikator penting. Walaupun kepemimpinan berfokus pada guru, pada akhirnya dampak harus tercermin dalam peningkatan capaian belajar siswa. Hal ini bisa dilihat dari hasil asesmen sekolah, Rapor Pendidikan, maupun indikator soft skills siswa seperti keterampilan kolaborasi, literasi digital, dan kepedulian sosial.

Keenam, indikator keberhasilan lainnya adalah kemampuan sekolah mengelola perubahan. Kepala sekolah inovatif yang berhasil akan terlihat dari bagaimana sekolah merespons kebijakan baru, tantangan kurikulum, atau perkembangan teknologi. Sekolah yang adaptif biasanya dipimpin oleh kepala sekolah yang mampu menggerakkan guru untuk bersama-sama menghadapi perubahan.

Ketujuh, tingkat kepercayaan guru kepada kepala sekolah menjadi indikator fundamental. Guru yang percaya akan lebih berani menampilkan OCB. Trust ini dapat diukur melalui survei atau wawancara, dengan melihat sejauh mana guru yakin pada integritas, kompetensi, dan niat baik kepala sekolah.

Kedelapan, keberhasilan kepemimpinan inovatif juga tampak dalam ketersediaan praktik baik. Guru terdorong mendokumentasikan pengalaman, membuat modul, atau menyusun laporan inovasi. Kepala sekolah inovatif dianggap berhasil jika sekolah memiliki banyak praktik baik yang bisa dijadikan referensi.

Kesembilan, indikator keberhasilan lainnya adalah tingkat keterhubungan sekolah dengan masyarakat. Kepemimpinan inovatif mendorong kolaborasi dengan orang tua, komite sekolah, dunia usaha, dan masyarakat lokal. Jika hubungan ini kuat, guru lebih cenderung menampilkan civic virtue dalam keterlibatan sosial.

Kesepuluh, keberhasilan juga bisa diukur melalui resiliensi sekolah. Di era VUCA, sekolah yang mampu bertahan dan berkembang meski menghadapi krisis (misalnya pandemi, keterbatasan dana, atau perubahan regulasi) adalah tanda kepemimpinan inovatif berjalan baik. Resiliensi ini biasanya lahir dari sinergi OCB guru yang solid.

Kesebelas, indikator lain adalah pemanfaatan teknologi digital dan AI. Kepemimpinan inovatif dinilai berhasil bila teknologi tidak hanya dipakai untuk administrasi, tetapi juga untuk memperkuat pembelajaran, asesmen, dan kolaborasi guru. Guru yang terbiasa menggunakan teknologi menunjukkan conscientiousness dan courtesy dalam bekerja.

Keduabelas, frekuensi apresiasi dan pengakuan terhadap guru juga menjadi tanda keberhasilan. Kepala sekolah inovatif yang konsisten memberi penghargaan simbolis dan pengakuan publik menciptakan iklim positif, di mana guru lebih semangat menunjukkan OCB.

Ketigabelas, dampak pada reputasi sekolah juga dapat menjadi indikator keberhasilan. Sekolah yang dipimpin dengan kepemimpinan inovatif biasanya lebih dikenal sebagai sekolah unggul, kreatif, atau adaptif. Hal ini terlihat dari meningkatnya kepercayaan masyarakat, jumlah pendaftar, atau capaian prestasi siswa.

Keempatbelas, keberlanjutan program inovatif adalah indikator penting lainnya. Program yang hanya berlangsung sekali tanpa tindak lanjut bukanlah tanda kepemimpinan inovatif yang berhasil. Indikator keberhasilan tampak ketika program-program inovatif menjadi budaya sekolah dan terus berlanjut meskipun ada pergantian kepemimpinan.

Kelima belas, indikator terakhir adalah tumbuhnya budaya refleksi. Kepala sekolah inovatif yang berhasil akan membiasakan guru untuk melakukan evaluasi, refleksi, dan perbaikan terus-menerus. Budaya refleksi ini menciptakan guru yang selalu belajar dan sekolah yang selalu berkembang.

Dengan demikian, indikator keberhasilan kepemimpinan inovatif tidak hanya terletak pada pencapaian formal, tetapi juga pada perubahan budaya sekolah, perilaku ekstra guru, dan mutu pembelajaran siswa. Kepala sekolah inovatif dinilai berhasil bila mampu menumbuhkan OCB guru, memperkuat kolaborasi, meningkatkan motivasi, dan menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang tangguh di era VUCA–Society 5.0.

Tabel 41. Indikator Keberhasilan Kepemimpinan Inovatif

Indikator	Deskripsi	Bentuk OCB Guru yang Muncul	Dampak pada Sekolah
Keterlibatan Guru	Guru aktif dalam program sekolah, PLC, lesson study	Altruism, Civic Virtue	Budaya kolaborasi tumbuh, partisipasi tinggi
Inovasi Pembelajaran	Guru berani mencoba metode baru, memanfaatkan teknologi, integrasi kearifan lokal	Conscientiousness, Courtesy	Pembelajaran lebih kreatif, relevan, dan adaptif
Kepuasan Kerja Guru	Guru merasa dihargai, puas, dan termotivasi	Sportsmanship, Conscientiousness	Guru lebih semangat, loyalitas meningkat
Iklim Kolaborasi	Intensitas kerja sama antar guru tinggi, dukungan kolektif	Altruism, Courtesy	Suasana kerja positif, konflik berkurang
Mutu Hasil Belajar Siswa	Capaian literasi, numerasi, soft skills meningkat	Civic Virtue, Conscientiousness	Sekolah makin dipercaya masyarakat

Indikator	Deskripsi	Bentuk OCB Guru yang Muncul	Dampak pada Sekolah
Kemampuan Adaptasi	Sekolah responsif terhadap kebijakan baru & disrupsi	Sportsmanship, Civic Virtue	Resiliensi sekolah meningkat, perubahan dikelola baik
Trust Guru pada Kepala Sekolah	Guru percaya integritas & kompetensi pemimpin	Courtesy, Civic Virtue	Guru berani berinovasi & berkontribusi ekstra
Dokumentasi Praktik Baik	Guru membuat modul, laporan inovasi, berbagi pengalaman	Conscientiousness, Altruism	Pengetahuan sekolah terdokumentasi, jadi sumber belajar kolektif
Kolaborasi dengan Masyarakat	Sekolah bermitra dengan orang tua, komite, dunia usaha	Civic Virtue, Altruism	Dukungan eksternal menguat, reputasi sekolah naik
Pemanfaatan Teknologi & AI	Teknologi dipakai untuk pembelajaran, asesmen, manajemen	Conscientiousness, Sportsmanship	Efisiensi meningkat, sekolah adaptif digital
Apresiasi & Pengakuan Guru	Guru mendapat penghargaan simbolis & pengakuan publik	Altruism, Sportsmanship	Guru termotivasi, iklim kerja positif
Reputasi Sekolah	Sekolah dikenal unggul, adaptif, & berprestasi	Civic Virtue, Conscientiousness	Jumlah pendaftar meningkat, kepercayaan masyarakat tinggi

Indikator	Deskripsi	Bentuk OCB Guru yang Muncul	Dampak pada Sekolah
Keberlanjutan Program Inovatif	Program sekolah terus berjalan meski ada pergantian pemimpin	Courtesy, Civic Virtue	Budaya inovasi berkelanjutan, sekolah tahan krisis
Budaya Refleksi	Guru terbiasa evaluasi & perbaikan berkelanjutan	Conscientiousness, Courtesy	Sekolah menjadi organisasi pembelajar yang dinamis

Bab 8 menegaskan bahwa kepemimpinan inovatif tidak cukup hanya dipahami dalam kerangka teori, tetapi harus diwujudkan dalam strategi konkret yang mampu menggerakkan guru, membangun budaya sekolah, dan menumbuhkan OCB. Strategi pemberdayaan guru (empowerment), komunikasi efektif berbasis trust, kepemimpinan digital di era AI, program inovatif sekolah, hingga indikator keberhasilan, semuanya memperlihatkan satu pola besar: keberhasilan sekolah sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang adaptif, visioner, dan kolaboratif.

Empowerment guru terbukti menjadi roh dari kepemimpinan inovatif, karena memberi ruang bagi guru untuk menunjukkan kemandirian, kreativitas, dan kepedulian ekstra. Komunikasi yang efektif dan trust yang kokoh menjadikan hubungan kepala sekolah–guru sebagai kemitraan sejati, bukan sekadar hierarki birokratis. Motivasi berprestasi guru yang dipelihara melalui apresiasi dan pengakuan melahirkan perilaku ekstra yang konsisten.

Di era digital dan AI, kepemimpinan inovatif menghadirkan tantangan sekaligus peluang. Kepala sekolah yang mampu memanfaatkan teknologi untuk efisiensi, analisis data, kolaborasi daring, dan pembelajaran adaptif tidak hanya meningkatkan mutu sekolah, tetapi juga memperkuat dimensi OCB guru. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi dan humanisme dapat berjalan beriringan.

Program-program inovatif sekolah berbasis OCB menjadi bukti nyata bahwa perubahan tidak hanya lahir dari visi besar, tetapi juga dari aktivitas kecil yang konsisten: mentoring guru, riset tindakan kolektif, kewirausahaan

lokal, hingga program green school. Semua ini membentuk budaya organisasi di mana OCB guru bukan sekadar tambahan, melainkan bagian dari identitas profesional mereka.

Akhirnya, indikator keberhasilan kepemimpinan inovatif memberikan tolok ukur jelas: keterlibatan guru, inovasi pembelajaran, kepuasan kerja, iklim kolaborasi, resiliensi sekolah, dan reputasi publik. Dengan indikator ini, sekolah dapat mengukur sejauh mana kepemimpinan inovatif benar-benar membawa perubahan nyata.

Dengan demikian, Bab 8 menutup diskusi tentang strategi praktis kepemimpinan inovatif, sekaligus membuka jalan bagi Bab selanjutnya. Bab 9 akan membawa kita lebih jauh ke dalam ranah Kecerdasan Buatan (AI), yang kini menjadi katalis besar dalam transformasi pendidikan. Jika kepemimpinan inovatif memberi arah dan strategi, maka AI akan menjadi alat dan mitra strategis dalam memperkuat OCB guru serta meningkatkan mutu sekolah di era Society 5.0.



BAGIAN V

KECERDASAN BUATAN (AI) UNTUK SEKOLAH DAN GURU



BAB 9

TEORI DAN APLIKASI AI DALAM PENDIDIKAN

Memasuki Bagian V, buku ini akan membawa pembaca pada sebuah lanskap baru yang sedang membentuk wajah pendidikan abad ke-21: Kecerdasan Buatan (Artificial Intelligence/AI). Jika kepemimpinan inovatif pada Bab sebelumnya menekankan peran manusia sebagai penggerak transformasi sekolah, maka Bab 9 menyoroti bagaimana teknologi—khususnya AI—dapat menjadi mitra strategis dalam memperkuat peran guru, mempercepat pengambilan keputusan, dan meningkatkan mutu pembelajaran.

AI dalam pendidikan bukanlah sekadar wacana futuristik, melainkan realitas yang semakin dekat dengan ruang kelas kita. Sistem pembelajaran adaptif, asesmen berbasis data, analitik prediktif, hingga manajemen administrasi sekolah berbantuan AI sudah mulai diadopsi di berbagai negara, termasuk Indonesia. Dalam konteks ini, guru dan kepala sekolah dituntut untuk tidak hanya memahami teknologi, tetapi juga mampu mengintegrasikannya ke dalam praktik sehari-hari dengan tetap menjaga nilai-nilai kemanusiaan dan kearifan lokal.

Bab ini akan membahas secara sistematis mulai dari konsep dan sejarah perkembangan AI di dunia pendidikan (9.1), kemudian menyoroti penerapannya dalam pembelajaran adaptif dan asesmen (9.2), dilanjutkan dengan perannya dalam manajemen sekolah, khususnya administrasi, pengelolaan data, dan integrasi dengan Rapor Pendidikan (9.3). Selanjutnya, pembahasan diarahkan pada AI untuk pengembangan profesional guru (9.4) yang menekankan bagaimana teknologi ini dapat memperkaya kompetensi pedagogis dan profesionalisme. Akhirnya, bab ini ditutup dengan isu krusial mengenai etika penggunaan AI dalam sekolah (9.5), karena teknologi tanpa etika dapat berisiko mengaburkan nilai-nilai humanistik dalam pendidikan.

Dengan demikian, Bab 9 menjadi fondasi pemahaman bahwa AI tidak dimaksudkan untuk menggantikan guru, melainkan untuk memperkuat kapasitas guru sebagai fasilitator, mentor, dan agen perubahan. Pendidikan yang humanis dan berbasis kearifan lokal tetap menjadi inti, sementara AI hadir sebagai alat bantu cerdas untuk mempercepat pencapaian visi sekolah unggul di era VUCA–Society 5.0.

A. Konsep dan sejarah AI di dunia pendidikan

Kecerdasan Buatan (Artificial Intelligence/AI) merupakan salah satu terobosan teknologi paling signifikan abad ke-21. Dalam pendidikan, AI dipandang bukan sekadar alat digital, tetapi sebagai *game changer* yang mampu merevolusi cara guru mengajar, siswa belajar, dan sekolah mengelola sistemnya. Untuk memahami posisi AI di sekolah saat ini, penting menelusuri konsep dasar dan sejarah perkembangannya.

Konsep AI berakar pada ide bahwa mesin dapat meniru kecerdasan manusia. John McCarthy (1956), yang dikenal sebagai “bapak AI”, mendefinisikan AI sebagai *the science and engineering of making intelligent machines*. Sejak konferensi Dartmouth, gagasan bahwa komputer dapat berpikir, belajar, dan mengambil keputusan telah memicu penelitian lintas disiplin: ilmu komputer, matematika, psikologi kognitif, dan filsafat.

Dalam pendidikan, adopsi AI dimulai dengan pendekatan sederhana pada Computer-Assisted Instruction (CAI) pada tahun 1960–1970-an. Sistem seperti PLATO (Programmed Logic for Automated Teaching Operations) digunakan untuk memberikan materi pelajaran berbasis

komputer. Meskipun masih terbatas pada drill and practice, inilah tonggak awal penggunaan AI dalam pembelajaran.

Perkembangan berikutnya terjadi dengan lahirnya Intelligent Tutoring Systems (ITS) pada 1980–1990-an. ITS berupaya meniru peran guru dengan memberikan umpan balik adaptif kepada siswa berdasarkan respons mereka. Sistem seperti SCHOLAR dan GUIDON menjadi contoh awal bagaimana AI dapat menyesuaikan strategi pengajaran dengan kebutuhan individu.

Era 2000-an ditandai dengan berkembangnya machine learning dan data mining. Pendidikan mulai memanfaatkan *learning analytics*, yaitu analisis data besar (big data) untuk memahami pola belajar siswa. AI digunakan untuk memprediksi risiko siswa gagal, merekomendasikan materi, dan menyesuaikan kurikulum.

Memasuki dekade 2010-an, deep learning dan teknologi pemrosesan bahasa alami (NLP) mengubah wajah AI pendidikan. Sistem mampu mengenali ucapan siswa, menganalisis esai secara otomatis, hingga menerjemahkan bahasa dengan akurasi tinggi. Aplikasi seperti Google Classroom, Duolingo, dan Coursera mulai mengintegrasikan AI untuk pengalaman belajar adaptif.

Di Indonesia, perkembangan AI dalam pendidikan mulai terasa sejak 2015 dengan meningkatnya penggunaan Learning Management System (LMS) dan integrasi analitik pada Rapor Pendidikan. Pandemi COVID-19 pada 2020 mempercepat digitalisasi, di mana sekolah dipaksa mengadopsi platform daring. Kondisi ini membuka jalan bagi pemanfaatan AI dalam asesmen, monitoring, dan manajemen pembelajaran jarak jauh.

Konsep AI dalam pendidikan dapat dikelompokkan dalam tiga ranah utama: AI in education, AI for education, dan AI as education. Pertama, *AI in education* berarti AI dipakai untuk mendukung manajemen dan administrasi sekolah. Kedua, *AI for education* mengacu pada peran AI sebagai fasilitator pembelajaran adaptif dan asesmen. Ketiga, *AI as education* menekankan bahwa siswa juga perlu belajar tentang AI sebagai kompetensi abad ke-21.

AI dalam pendidikan memiliki ciri khas: personalization, adaptivity, automation, dan prediction. AI mampu menyesuaikan pembelajaran dengan profil siswa (personalization), beradaptasi dengan capaian mereka

(adaptivity), mengotomatisasi pekerjaan administratif guru (automation), serta memprediksi kebutuhan pembelajaran di masa depan (prediction).

Sejarah AI dalam pendidikan juga dipengaruhi oleh pemikiran pedagogis. Piaget menekankan pentingnya pembelajaran konstruktif, yang kini diwujudkan dalam platform AI berbasis eksplorasi. Vygotsky dengan *Zone of Proximal Development* (ZPD) juga menemukan relevansinya, karena AI dapat membantu mengidentifikasi area di mana siswa membutuhkan scaffolding.

Perkembangan terbaru menandai era AI generatif. Teknologi seperti ChatGPT, Claude, dan Bard (2022–2023) menghadirkan paradigma baru. Guru dapat memanfaatkan AI untuk menyusun materi, merancang asesmen, atau memberi umpan balik personal. Namun, kehadiran AI generatif juga menimbulkan tantangan etika, seperti risiko plagiarisme, bias algoritmik, dan ketergantungan berlebihan.

Dalam konteks pendidikan Indonesia, AI juga mulai dikaitkan dengan Rapor Pendidikan, Kurikulum Merdeka, dan SPMI. AI dipakai untuk menganalisis kesenjangan mutu sekolah, memberi rekomendasi kebijakan, dan memantau capaian literasi–numerasi. Hal ini menunjukkan pergeseran dari sekadar teknologi bantu menjadi instrumen strategis perencanaan mutu.

Sejarah AI dalam pendidikan menegaskan bahwa teknologi ini tidak hadir secara tiba-tiba, melainkan hasil perjalanan panjang. Dari CAI sederhana, ITS, learning analytics, hingga AI generatif, semuanya memperlihatkan pola: semakin cerdas teknologi, semakin besar peluang untuk mempersonalisasi pendidikan. Namun, tantangan etika dan konteks budaya lokal tetap harus menjadi pertimbangan utama.

Dengan memahami konsep dan sejarah AI, guru dan kepala sekolah dapat melihat AI bukan sebagai ancaman, melainkan sebagai alat bantu cerdas yang memperkuat peran manusia. Guru tetap menjadi pusat pembelajaran, sementara AI hadir untuk membantu mereka bekerja lebih efisien, reflektif, dan adaptif terhadap kebutuhan siswa di era VUCA–Society 5.0.

Tabel 42. Periodisasi Perkembangan AI dalam Pendidikan

Periode / Tahap	Karakteristik Utama	Contoh Implementasi	Relevansi untuk Sekolah
CAI (Computer-Assisted Instruction) – 1960–1970-an	Drill and practice berbasis komputer, instruksi terprogram	PLATO, LOGO	Siswa belajar mandiri dengan soal latihan sederhana
ITS (Intelligent Tutoring Systems) – 1980–1990-an	Sistem adaptif yang meniru peran guru, memberi umpan balik otomatis	SCHOLAR, GUIDON	Dukungan individualisasi pembelajaran, meski masih terbatas
Learning Analytics & Machine Learning – 2000–2010-an	Analisis big data untuk memahami pola belajar & memprediksi risiko	Learning Management System (Moodle, Blackboard) dengan analitik	Guru bisa memantau progres siswa, identifikasi kesulitan sejak dini
AI Berbasis Deep Learning & NLP – 2010–2020-an	AI mengenali bahasa alami, ucapan, teks, gambar; sistem adaptif semakin cerdas	Duolingo, Coursera, Google Classroom	Asesmen otomatis, rekomendasi materi, pembelajaran adaptif
AI Generatif – 2022–sekarang	AI mampu membuat teks, soal, ringkasan, hingga desain pembelajaran	ChatGPT, Bard, Claude	Guru terbantu menyusun RPP, asesmen, konten pembelajaran kreatif
Implementasi di Indonesia – 2015–sekarang	AI diintegrasikan dengan kebijakan nasional & digitalisasi sekolah	Rapor Pendidikan, Platform Merdeka Mengajar, Pusdatin	Monitoring mutu sekolah, asesmen diagnostik, rekomendasi kebijakan berbasis data

B. AI untuk pembelajaran adaptif dan asesmen

Pembelajaran adaptif (adaptive learning) adalah salah satu bidang utama di mana kecerdasan buatan (AI) memiliki dampak langsung dan signifikan. Prinsip utamanya adalah bahwa setiap siswa memiliki gaya belajar, kecepatan, dan kebutuhan yang berbeda. Dengan menggunakan AI, sekolah dapat merancang pembelajaran yang menyesuaikan diri dengan profil siswa, bukan memaksa semua siswa mengikuti alur yang sama.

Konsep pembelajaran adaptif berakar dari teori konstruktivisme (Piaget, Vygotsky) yang menekankan bahwa pengetahuan dibangun berdasarkan pengalaman individu. AI memungkinkan penerapan teori ini secara lebih luas karena sistem mampu menganalisis data capaian siswa, lalu menyesuaikan materi, metode, dan asesmen sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Salah satu bentuk nyata pembelajaran adaptif berbasis AI adalah platform pembelajaran daring yang mempersonalisasi konten. Misalnya, sistem dapat memberikan soal tambahan pada topik yang belum dikuasai siswa atau langsung menawarkan materi lanjutan bila siswa sudah mahir. Hal ini meningkatkan efisiensi pembelajaran sekaligus mengurangi kejenuhan siswa.

Dalam konteks asesmen, AI memainkan peran penting dalam menghadirkan asesmen formatif otomatis. Sistem dapat menganalisis jawaban siswa secara real time dan memberikan umpan balik instan. Guru terbantu karena tidak perlu lagi memeriksa setiap jawaban secara manual, sementara siswa mendapat kesempatan belajar dari kesalahan seketika.

Lebih jauh, AI juga memungkinkan asesmen diagnostik. Dengan mengolah data dari berbagai tes dan interaksi siswa di platform digital, AI dapat mengidentifikasi kelemahan mendasar, misalnya kurangnya pemahaman konsep dasar matematika. Guru kemudian dapat menyusun intervensi khusus sesuai kebutuhan individu.

Selain asesmen kognitif, AI juga mulai digunakan dalam asesmen non-kognitif, seperti motivasi, engagement, dan keterampilan sosial. Analisis pola interaksi siswa dalam forum daring, kecepatan respons, hingga cara mereka mengerjakan tugas dapat menjadi indikator keterlibatan belajar. Ini memperkaya perspektif guru dalam menilai perkembangan siswa.

Contoh aplikatif dapat ditemukan pada Duolingo, aplikasi belajar bahasa berbasis AI. Sistemnya mampu menyesuaikan tingkat kesulitan soal berdasarkan performa pengguna. Di Indonesia, beberapa platform lokal seperti *Pahamify* atau *Quipper* juga mulai menerapkan prinsip serupa, meski skalanya masih berkembang.

AI juga dapat digunakan untuk prediksi capaian siswa. Misalnya, berdasarkan data ujian harian, absensi, dan keterlibatan dalam pembelajaran digital, sistem dapat memprediksi apakah siswa berisiko gagal dalam ujian akhir. Guru kemudian dapat melakukan intervensi lebih awal untuk mencegah ketertinggalan.

Dalam konteks kebijakan nasional, penggunaan AI dalam pembelajaran adaptif dan asesmen selaras dengan Rapor Pendidikan dan Kurikulum Merdeka. Sistem AI dapat mengolah data dari rapor dan merekomendasikan strategi pembelajaran sesuai kebutuhan siswa. Dengan demikian, guru tidak hanya mengandalkan intuisi, tetapi juga bukti data.

Namun, AI bukan tanpa tantangan. Salah satunya adalah risiko reduksi pembelajaran menjadi sekadar angka. Jika terlalu bergantung pada data kuantitatif, guru dapat kehilangan konteks sosial, emosional, dan budaya siswa. Oleh karena itu, AI sebaiknya dipandang sebagai alat bantu, bukan pengganti peran guru.

Tantangan lain adalah kesenjangan digital. Tidak semua sekolah di Indonesia memiliki akses internet stabil atau perangkat memadai. Penggunaan AI dalam asesmen adaptif akan efektif hanya jika infrastruktur digital merata. Tanpa itu, pembelajaran adaptif berbasis AI justru bisa memperlebar kesenjangan antar sekolah.

Dari sisi etika, ada pula isu privasi data siswa. AI membutuhkan data besar untuk berfungsi optimal. Namun, pengelolaan data harus dilakukan dengan hati-hati agar tidak disalahgunakan atau membahayakan keamanan informasi pribadi siswa. Sekolah perlu memiliki kebijakan jelas tentang perlindungan data.

Meskipun ada tantangan, manfaat AI untuk pembelajaran adaptif dan asesmen tetap sangat besar. AI membantu guru mengenali kebutuhan siswa dengan lebih cepat, mempercepat siklus umpan balik, dan mempersonalisasi

pengalaman belajar. Dengan demikian, pembelajaran lebih inklusif dan sesuai dengan semangat pendidikan merdeka.

Lebih jauh, pembelajaran adaptif berbasis AI dapat memperkuat OCB guru. Guru yang terbantu oleh AI dapat lebih fokus pada peran humanis: membimbing, menginspirasi, dan mendukung siswa secara emosional. OCB guru dalam bentuk altruism (membantu siswa lebih dari kewajiban) dan courtesy (memberi perhatian pada kebutuhan individu) akan semakin nyata.

Dengan kata lain, AI dalam pembelajaran adaptif dan asesmen bukan hanya soal teknologi, tetapi tentang bagaimana teknologi dipakai untuk memperkuat dimensi humanis pendidikan. Guru tetap menjadi pusat, AI menjadi mitra. Jika sinergi ini terjaga, sekolah akan lebih mampu menjawab tantangan era VUCA–Society 5.0.

Tabel 43. AI untuk Pembelajaran Adaptif dan Asesmen

Fungsi AI	Bentuk Implementasi	Dampak pada Pembelajaran	Peran Guru / OCB Terkait
Personalisasi Konten	Sistem menyesuaikan materi sesuai capaian siswa	Siswa belajar sesuai kebutuhan, tidak ada yang terlalu cepat/lambat	Guru menunjukkan <i>courtesy</i> dengan memberi perhatian individual
Asesmen Formatif Otomatis	AI memberi umpan balik instan pada jawaban siswa	Siswa belajar dari kesalahan secara real time	Guru menunjukkan <i>conscientiousness</i> dengan mengawasi progres
Asesmen Diagnostik	Analisis data untuk identifikasi kelemahan dasar siswa	Intervensi lebih tepat & spesifik	Guru menunjukkan <i>altruism</i> dengan membantu siswa yang kesulitan
Prediksi Risiko Kegagalan	AI memprediksi siswa yang berisiko tidak lulus	Guru bisa melakukan remediasi lebih awal	Guru menunjukkan <i>civic virtue</i> dengan peduli pada keberhasilan semua siswa

Fungsi AI	Bentuk Implementasi	Dampak pada Pembelajaran	Peran Guru / OCB Terkait
Rekomendasi Belajar Adaptif	Memberikan materi lanjutan bagi siswa berprestasi	Siswa berkembang optimal sesuai potensinya	Guru menunjukkan <i>sportsmanship</i> dengan mendukung keberagaman capaian
Asesmen Non-Kognitif	Analisis motivasi & engagement melalui data interaksi	Guru mengenali siswa pasif atau kurang termotivasi	Guru menunjukkan <i>altruism & courtesy</i> dalam memberi bimbingan ekstra
Analitik Pembelajaran	Laporan perkembangan siswa berbasis data	Guru & sekolah lebih cepat mengambil keputusan	Guru menunjukkan <i>conscientiousness</i> dalam refleksi berbasis data
Pembuatan Soal Otomatis	AI menyusun variasi soal sesuai kompetensi	Menghemat waktu guru, variasi asesmen lebih kaya	Guru menunjukkan <i>civic virtue</i> dengan membagikan soal pada kolega

C. AI dalam manajemen sekolah

Manajemen sekolah adalah fondasi yang menentukan keberhasilan pembelajaran. Administrasi yang rapi, data yang akurat, serta evaluasi mutu yang berkelanjutan merupakan prasyarat bagi sekolah unggul. Namun, beban administrasi sering kali menjadi hambatan utama guru dan kepala sekolah. Di sinilah kecerdasan buatan (AI) hadir sebagai solusi untuk menyederhanakan proses, meningkatkan akurasi, serta menghadirkan pengambilan keputusan berbasis data.

Pertama, AI berperan besar dalam otomatisasi administrasi sekolah. Banyak pekerjaan administratif yang selama ini menyita waktu guru dan staf, seperti pengolahan nilai, absensi siswa, laporan bulanan, hingga

surat-menyurat, dapat disederhanakan melalui sistem AI. Aplikasi berbasis natural language processing (NLP) bahkan mampu menyusun draft laporan otomatis berdasarkan data yang ada. Dengan demikian, guru dapat lebih fokus pada tugas utama: mengajar dan membimbing siswa.

Kedua, AI mendukung pengelolaan data siswa yang lebih sistematis. Data akademik, kehadiran, perilaku, hingga catatan kesehatan siswa dapat diintegrasikan ke dalam sistem yang cerdas. AI kemudian menganalisis pola-pola tertentu, misalnya keterkaitan antara absensi dengan penurunan prestasi, atau hubungan antara partisipasi ekstrakurikuler dengan peningkatan soft skills. Analisis semacam ini sulit dilakukan secara manual, tetapi AI mampu menanganinya dengan cepat.

Ketiga, Rapor Pendidikan sebagai instrumen evaluasi mutu nasional di Indonesia juga mulai didukung AI. Sistem AI dapat membantu sekolah membaca indikator rapor, mengidentifikasi kelemahan, dan memberikan rekomendasi tindak lanjut. Misalnya, jika nilai literasi siswa rendah, sistem dapat menyarankan program remedial tertentu atau pelatihan guru pada bidang literasi. AI dengan demikian menjadi “konsultan digital” bagi sekolah.

Keempat, AI juga memudahkan pemantauan kinerja guru secara objektif. Data keterlambatan, kehadiran, keterlibatan dalam PLC, hingga capaian pembelajaran siswa dapat dianalisis untuk memberikan gambaran menyeluruh. Namun, pemanfaatan ini harus berhati-hati agar tidak menimbulkan rasa diawasi berlebihan. Prinsip etika dan trust tetap menjadi landasan utama.

Kelima, dalam hal efisiensi keuangan sekolah, AI mampu menganalisis anggaran, mengidentifikasi pemborosan, dan memprediksi kebutuhan biaya di masa depan. Hal ini penting dalam konteks sekolah swasta yang harus mandiri secara finansial. Dengan dukungan AI, kepala sekolah dapat menyusun perencanaan keuangan yang lebih strategis dan transparan.

Keenam, AI berperan dalam sistem kehadiran digital. Teknologi pengenalan wajah (facial recognition) atau sidik jari yang terintegrasi dengan AI memungkinkan pencatatan absensi otomatis. Data ini kemudian diolah untuk analisis kehadiran siswa dan guru, serta menjadi indikator disiplin sekolah.

Ketujuh, pemanfaatan AI dalam manajemen sekolah juga memperkuat komunikasi antara sekolah, orang tua, dan masyarakat. Chatbot berbasis AI dapat menjawab pertanyaan orang tua secara otomatis, menyampaikan informasi kegiatan, atau mengingatkan pembayaran administrasi. Dengan demikian, komunikasi menjadi lebih efisien tanpa mengurangi kehangatan hubungan.

Kedelapan, AI dapat digunakan dalam prediksi kebutuhan sumber daya manusia. Berdasarkan data pertumbuhan siswa, sekolah dapat memperkirakan kebutuhan tambahan guru di masa depan. Hal ini membantu sekolah lebih siap mengelola rekrutmen dan distribusi tenaga pengajar.

Kesembilan, dalam konteks mutu pendidikan, AI mendukung implementasi SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal). AI dapat memantau siklus PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, Peningkatan) secara otomatis, memberikan peringatan bila ada standar yang tidak terpenuhi, serta menyarankan langkah perbaikan. Hal ini mempercepat perbaikan mutu sekolah secara berkelanjutan.

Kesepuluh, AI berperan penting dalam pengelolaan rapor digital siswa. Sistem dapat menyajikan rapor bukan hanya sebagai nilai angka, tetapi juga sebagai analitik yang kaya: grafik perkembangan, rekomendasi pembelajaran personal, hingga perbandingan capaian antar periode. Guru dan orang tua mendapat gambaran lebih komprehensif tentang perkembangan anak.

Kesebelas, AI juga berfungsi dalam deteksi dini masalah perilaku siswa. Melalui analisis data kehadiran, keterlambatan, dan interaksi di kelas digital, AI dapat memberi sinyal bahwa seorang siswa mengalami penurunan motivasi atau masalah psikososial. Guru dapat segera melakukan intervensi, sehingga masalah tidak berkembang lebih jauh.

Keduabelas, pemanfaatan AI dalam manajemen sekolah juga memperkuat transparansi akuntabilitas publik. Dengan data yang rapi dan terintegrasi, sekolah lebih mudah melaporkan kinerja kepada dinas pendidikan, yayasan, atau masyarakat. Transparansi ini meningkatkan trust dan memperkuat civic virtue seluruh warga sekolah.

Ketigabelas, studi empiris menunjukkan efektivitas AI dalam manajemen sekolah. Penelitian OECD (2022) melaporkan bahwa sekolah yang menggunakan AI untuk manajemen data memiliki tingkat efisiensi 30%

lebih tinggi dalam pengambilan keputusan. Di Indonesia, riset Pusdatin Kemendikbud (2023) menunjukkan bahwa integrasi AI dalam Rapor Pendidikan membantu sekolah lebih cepat merancang rencana aksi berbasis data.

Keempatbelas, tantangan terbesar dari penggunaan AI dalam manajemen sekolah adalah kesenjangan infrastruktur dan literasi digital. Banyak sekolah di daerah tertinggal belum memiliki fasilitas memadai. Oleh karena itu, kebijakan harus memastikan bahwa penerapan AI tidak memperlebar jurang mutu pendidikan, melainkan menjadi alat pemerataan.

Kelima belas, secara keseluruhan, AI dalam manajemen sekolah membawa dua manfaat besar: efisiensi dan efektivitas. Efisiensi karena pekerjaan administratif berkurang, efektivitas karena pengambilan keputusan lebih tepat sasaran. Namun, keberhasilan implementasi tetap bergantung pada kepemimpinan inovatif kepala sekolah dan komitmen guru untuk memanfaatkan AI sebagai mitra, bukan sekadar alat.

Dengan demikian, AI dalam manajemen sekolah bukan hanya soal digitalisasi administrasi, tetapi juga tentang bagaimana teknologi ini dapat memperkuat budaya OCB guru. Guru yang terbebas dari beban administrasi berlebih dapat lebih altruistik, kolaboratif, dan berfokus pada pembelajaran berkualitas. AI menjadi instrumen penting dalam mewujudkan sekolah unggul di era Society 5.0.

Tabel 44. Fungsi AI dalam Manajemen Sekolah

Fungsi AI dalam Manajemen	Bentuk Implementasi	Dampak pada Sekolah	Kaitan dengan OCB Guru
Otomatisasi Administrasi	Pembuatan laporan nilai, absensi, surat-menyurat berbasis AI	Administrasi lebih efisien, beban guru berkurang	Guru dapat lebih fokus membantu rekan & siswa (<i>altruism</i>)
Pengelolaan Data Akademik	Integrasi data nilai, absensi, catatan perilaku dalam satu sistem	Analisis pola belajar siswa lebih cepat & akurat	Guru lebih bertanggung jawab & reflektif (<i>conscientiousness</i>)

Fungsi AI dalam Manajemen	Bentuk Implementasi	Dampak pada Sekolah	Kaitan dengan OCB Guru
Analisis Rapor Pendidikan	AI membaca indikator rapor & memberi rekomendasi	Sekolah cepat mengidentifikasi kelemahan & solusi	Guru lebih peduli mutu sekolah (<i>civic virtue</i>)
Pemantauan Kinerja Guru	Analisis keterlibatan guru, capaian siswa, kehadiran	Evaluasi lebih obyektif, adil, transparan	Guru lebih disiplin & menjaga integritas (<i>conscientiousness</i>)
Efisiensi Keuangan Sekolah	Analisis anggaran, prediksi kebutuhan dana	Perencanaan keuangan lebih strategis & transparan	Guru menunjukkan kepedulian pada keberlanjutan sekolah (<i>civic virtue</i>)
Sistem Kehadiran Digital	Absensi otomatis dengan facial recognition/sidik jari	Data disiplin lebih akurat & real time	Guru lebih konsisten hadir & tepat waktu (<i>sportsmanship</i>)
Komunikasi dengan Orang Tua	Chatbot AI untuk informasi kegiatan & administrasi	Komunikasi lebih cepat, responsif, transparan	Guru lebih terbuka & sopan dalam interaksi (<i>courtesy</i>)
Prediksi SDM & Rekrutmen	Analisis pertumbuhan siswa untuk memprediksi kebutuhan guru	Distribusi guru lebih tepat, rekrutmen lebih efisien	Guru mau beradaptasi & mendukung kebijakan sekolah (<i>sportsmanship</i>)
SPMI & PPEPP Otomatis	Monitoring standar mutu, peringatan capaian, rekomendasi	Mutu sekolah meningkat secara berkelanjutan	Guru aktif menjaga standar mutu (<i>conscientiousness, civic virtue</i>)

Fungsi AI dalam Manajemen	Bentuk Implementasi	Dampak pada Sekolah	Kaitan dengan OCB Guru
Deteksi Dini Masalah Siswa	Analisis data absensi & capaian untuk identifikasi siswa bermasalah	Intervensi cepat, masalah tidak meluas	Guru peduli & memberi perhatian ekstra (<i>altruism, courtesy</i>)

D. AI dan pengembangan profesional guru

Pengembangan profesional guru merupakan aspek penting dalam mewujudkan pendidikan bermutu. Guru yang terus belajar dan beradaptasi akan lebih siap menghadapi perubahan kurikulum, perkembangan teknologi, serta dinamika kebutuhan siswa. Di era Society 5.0, kecerdasan buatan (AI) menjadi katalis yang dapat mempercepat, memperluas, dan memperdalam proses pengembangan profesional guru.

Pertama, AI mendukung guru dalam akses terhadap sumber belajar yang luas dan personal. Dengan memanfaatkan platform berbasis AI, guru dapat memperoleh rekomendasi artikel, video, modul, atau jurnal sesuai bidang ajar dan minat pengembangan. Teknologi ini memungkinkan guru belajar sesuai kebutuhannya, bukan sekadar mengikuti pelatihan umum yang seragam.

Kedua, AI berperan dalam asesmen kompetensi guru. Melalui analisis data mengajar, keterlibatan dalam LMS, dan hasil asesmen siswa, AI dapat memberi gambaran objektif mengenai kekuatan dan kelemahan guru. Misalnya, seorang guru matematika dapat mengetahui bahwa penguasaan topik aljabar masih perlu ditingkatkan, lalu sistem merekomendasikan pelatihan spesifik.

Ketiga, AI mendukung program pelatihan berbasis *microlearning*. Guru tidak harus mengikuti pelatihan panjang, tetapi dapat belajar melalui modul singkat yang diatur AI berdasarkan ketersediaan waktu dan kebutuhan kompetensi. Fleksibilitas ini sangat membantu guru di sekolah dasar–menengah yang sering terbebani administrasi dan jadwal padat.

Keempat, AI juga memperkaya mentoring digital. Platform berbasis AI dapat meniru peran mentor dengan memberikan umpan balik otomatis atas rancangan RPP, media ajar, atau asesmen yang dibuat guru. Guru pemula dapat merasa terbimbing meskipun tidak selalu memiliki mentor senior yang mendampingi.

Kelima, dalam konteks refleksi, AI membantu guru melakukan analisis kinerja mengajar. Rekaman video pembelajaran dapat diproses oleh AI untuk menilai interaksi guru-siswa, distribusi waktu, atau intensitas penggunaan pertanyaan terbuka. Data ini menjadi bahan refleksi guru untuk meningkatkan strategi mengajar.

Keenam, AI memperluas jejaring pembelajaran profesional. Dengan sistem rekomendasi berbasis profil, guru dapat dipertemukan dengan rekan sejawat yang memiliki minat serupa. Komunitas belajar guru digital (PLC daring) dapat terbentuk lintas sekolah, bahkan lintas negara. Hal ini memperkuat OCB guru berupa altruism (saling berbagi) dan courtesy (menjaga etika kolaborasi).

Ketujuh, AI memperkuat kompetensi literasi digital guru. Penggunaan AI sehari-hari, seperti membuat soal otomatis, menganalisis data siswa, atau merancang media interaktif, akan meningkatkan keterampilan digital. Literasi ini bukan hanya kebutuhan teknis, tetapi juga kompetensi inti guru masa depan.

Kedelapan, AI dapat berfungsi sebagai simulator pedagogi. Misalnya, guru calon atau guru baru dapat berlatih menghadapi berbagai skenario kelas yang disimulasikan AI: siswa pasif, siswa hiperaktif, atau siswa dengan kebutuhan khusus. Simulasi ini memberi pengalaman praktis yang aman sebelum menghadapi kelas nyata.

Kesembilan, AI mendukung pengembangan profesional berbasis kearifan lokal. Dengan analisis konten budaya, AI dapat membantu guru merancang materi ajar yang mengintegrasikan nilai-nilai lokal (gotong royong, toleransi, kejujuran) ke dalam kurikulum. Hal ini menjaga keseimbangan antara globalisasi teknologi dan identitas budaya nasional.

Kesepuluh, AI berperan dalam pemantauan capaian CPD (Continuous Professional Development) guru. Data dari berbagai pelatihan, refleksi, dan kinerja pembelajaran dapat dikompilasi secara otomatis menjadi portofolio

digital guru. Portofolio ini memudahkan guru melakukan evaluasi diri, sekaligus memberi dasar objektif untuk promosi atau sertifikasi.

Kesebelas, AI juga membantu guru dalam penguasaan bahasa asing, terutama bahasa Inggris. Aplikasi AI seperti Duolingo atau Grammarly memungkinkan guru melatih keterampilan berbahasa dengan umpan balik otomatis. Kompetensi ini penting untuk mengakses literatur internasional dan memperluas wawasan pedagogis.

Keduabelas, AI memperkuat peran guru sebagai peneliti. Guru dapat memanfaatkan AI untuk menganalisis data penelitian tindakan kelas (PTK), menyusun grafik, bahkan menyarankan metode statistik. Hal ini membuat guru lebih percaya diri dalam menghasilkan karya ilmiah dan praktik berbasis bukti.

Ketigabelas, penelitian empiris mendukung peran AI dalam pengembangan guru. Studi UNESCO (2023) mencatat bahwa pemanfaatan AI dalam pelatihan guru meningkatkan efektivitas hingga 40% dibandingkan metode konvensional. Di Indonesia, riset Kemendikbudristek (2022) menunjukkan bahwa guru yang menggunakan platform digital berbasis AI lebih cepat menguasai kurikulum Merdeka.

Keempatbelas, tantangan utama adalah kesiapan literasi digital guru. Tidak semua guru siap memanfaatkan AI. Oleh karena itu, kepala sekolah inovatif perlu memberi dukungan berupa pelatihan, mentoring, dan budaya sekolah yang ramah inovasi. Tanpa itu, AI hanya menjadi teknologi mewah tanpa dampak signifikan.

Kelima belas, secara keseluruhan, AI dalam pengembangan profesional guru memperlihatkan sinergi yang kuat antara teknologi dan humanisme. AI mempercepat akses, memperdalam refleksi, memperluas jejaring, dan memfasilitasi personalisasi. Namun, guru tetap menjadi aktor utama yang menghidupkan nilai-nilai pendidikan melalui OCB: membantu kolega, peduli pada siswa, disiplin, menjaga etika, dan berpartisipasi aktif dalam pengembangan sekolah.

Dengan demikian, AI tidak menggantikan peran guru, tetapi memperkuat mereka sebagai pembelajar sepanjang hayat, sesuai tuntutan era VUCA–Society 5.0.

Tabel 45. AI untuk Pengembangan Profesional Guru

Fungsi AI	Bentuk Dukungan Pengembangan Profesional	Dampak pada Guru	OCB Guru Terkait
Akses Sumber Belajar Personal	Rekomendasi artikel, modul, video, jurnal sesuai kebutuhan	Guru belajar sesuai minat & kebutuhan kompetensi	<i>Conscientiousness</i> – belajar mandiri dengan konsisten
Asesmen Kompetensi Guru	Analisis data mengajar & asesmen siswa untuk peta kompetensi	Guru mengetahui kekuatan & area perbaikan	<i>Courtesy</i> – menerima umpan balik & terbuka untuk perbaikan
Microlearning Berbasis AI	Modul singkat sesuai waktu & minat guru	Pembelajaran fleksibel, tidak membebani jadwal	<i>Sportsmanship</i> – semangat belajar meski dengan keterbatasan
Mentoring Digital	Umpan balik otomatis pada RPP, asesmen, atau media ajar	Guru pemula mendapat bimbingan tanpa harus bergantung penuh pada mentor	<i>Altruism</i> – berbagi hasil pembelajaran ke rekan sejawat
Refleksi Kinerja Mengajar	Analisis video pembelajaran & interaksi kelas	Guru mendapat data objektif untuk refleksi	<i>Conscientiousness</i> – komitmen perbaikan berkelanjutan
Jejaring Profesional Digital	Platform kolaboratif lintas sekolah/negara	Guru lebih banyak belajar dari praktik baik global	<i>Civic Virtue</i> – peduli pada kemajuan sekolah & profesi
Simulasi Pedagogi AI	Latihan menghadapi skenario kelas virtual	Guru lebih siap menghadapi situasi kompleks	<i>Courtesy & Sportsmanship</i> – sabar & profesional menghadapi siswa

Fungsi AI	Bentuk Dukungan Pengembangan Profesional	Dampak pada Guru	OCB Guru Terkait
Integrasi Kearifan Lokal	AI bantu merancang materi ajar berbasis budaya lokal	Guru mampu mengaitkan pembelajaran dengan konteks budaya	<i>Civic Virtue</i> – melestarikan nilai lokal dalam sekolah
Portofolio Digital CPD	Rekam jejak pelatihan, refleksi, & inovasi guru otomatis	Guru mudah melacak perkembangan diri & sertifikasi	<i>Conscientiousness</i> – disiplin dalam dokumentasi profesional
Dukungan Riset Guru	Analisis data PTK, saran metode statistik, visualisasi hasil	Guru lebih percaya diri menghasilkan karya ilmiah	<i>Altruism</i> – membagikan pengetahuan hasil penelitian ke komunitas guru

E. Etika penggunaan AI dalam sekolah

Kehadiran kecerdasan buatan (AI) di sekolah membawa peluang besar, tetapi sekaligus menimbulkan tantangan etis yang tidak dapat diabaikan. Teknologi bukanlah entitas netral; ia memuat nilai, bias, dan konsekuensi sosial. Oleh karena itu, penggunaan AI dalam sekolah harus berlandaskan prinsip etika agar pendidikan tetap berorientasi pada kemanusiaan, bukan sekadar efisiensi teknologi.

Pertama, isu utama adalah privasi dan keamanan data. AI bekerja dengan data besar yang mencakup identitas, nilai, kehadiran, hingga perilaku siswa. Jika data ini tidak dikelola dengan benar, ada risiko kebocoran, penyalahgunaan, atau komersialisasi informasi pribadi. Etika pendidikan menuntut bahwa data siswa harus diperlakukan dengan sangat hati-hati, hanya digunakan untuk kepentingan belajar dan pengembangan profesional guru.

Kedua, ada tantangan bias algoritmik. Algoritma AI dilatih dengan data tertentu, yang bisa mencerminkan bias gender, sosial, ekonomi, atau

budaya. Misalnya, sistem asesmen otomatis bisa menilai esai siswa dengan preferensi gaya bahasa tertentu, sehingga merugikan siswa dengan latar belakang berbeda. Kepala sekolah dan guru harus peka bahwa AI tidak boleh menjadi alat diskriminasi.

Ketiga, transparansi algoritma juga menjadi perhatian. Banyak sistem AI bekerja dengan logika yang tidak sepenuhnya dipahami pengguna, dikenal sebagai *black box*. Dalam konteks pendidikan, guru dan orang tua berhak tahu bagaimana keputusan atau rekomendasi dibuat. Tanpa transparansi, kepercayaan terhadap sistem akan lemah.

Keempat, AI berpotensi menciptakan ketergantungan teknologi. Jika guru terlalu mengandalkan AI dalam asesmen, perencanaan, atau refleksi, mereka bisa kehilangan intuisi pedagogis. Etika pendidikan menuntut keseimbangan: AI sebagai alat bantu, bukan pengganti peran manusia. Guru tetap harus menjadi aktor utama yang memberi sentuhan kemanusiaan.

Kelima, muncul pertanyaan tentang otoritas guru. AI generatif dapat menghasilkan RPP, soal, atau materi pembelajaran dengan cepat. Namun, guru tidak boleh sekadar menyalin hasil AI tanpa melakukan adaptasi. Etis bagi guru untuk tetap melakukan kurasi, memastikan konten sesuai konteks budaya, nilai lokal, dan kebutuhan siswa.

Keenam, etika penggunaan AI juga menyangkut akses yang adil. Tidak semua sekolah memiliki infrastruktur digital yang sama. Jika AI hanya digunakan oleh sekolah unggulan, maka kesenjangan mutu pendidikan akan semakin lebar. Prinsip keadilan menuntut agar kebijakan AI di sekolah disertai strategi pemerataan akses.

Ketujuh, dalam hubungan guru-siswa, ada risiko dehumanisasi interaksi. Jika asesmen, umpan balik, bahkan bimbingan siswa terlalu digantikan AI, maka relasi personal bisa melemah. Padahal, pendidikan bukan sekadar transfer pengetahuan, tetapi juga pembangunan karakter, empati, dan nilai-nilai sosial. AI harus ditempatkan sebagai penunjang, bukan pengganti sentuhan guru.

Kedelapan, ada persoalan etika akademik. AI generatif dapat membantu siswa menjawab soal, membuat esai, bahkan mengerjakan tugas. Jika tidak diawasi, hal ini bisa menumbuhkan budaya instan dan mengikis integritas

akademik. Sekolah perlu membuat kebijakan jelas: kapan AI boleh digunakan, dan kapan harus dihindari.

Kesembilan, penggunaan AI dalam sekolah juga terkait dengan keseimbangan antara inovasi dan tradisi. Nilai-nilai lokal seperti gotong royong, kejujuran, dan disiplin tetap harus menjadi landasan. Guru harus memastikan bahwa penggunaan AI tidak melunturkan nilai-nilai tersebut, melainkan memperkuatnya.

Kesepuluh, etika AI juga menyentuh tanggung jawab profesional guru. Guru tidak boleh menyerahkan sepenuhnya proses evaluasi kepada AI tanpa memverifikasi hasilnya. Misalnya, jika AI menilai siswa lemah dalam literasi, guru tetap harus memeriksa kebenaran temuan tersebut dengan observasi langsung.

Kesebelas, dalam konteks kebijakan sekolah, etika menuntut keterlibatan semua pemangku kepentingan. Orang tua, siswa, dan masyarakat perlu dilibatkan dalam diskusi mengenai penggunaan AI. Transparansi dan partisipasi ini penting agar AI tidak dianggap sebagai pemaksaan teknologi dari atas, tetapi hasil dialog bersama.

Keduabelas, ada pula tantangan kesehatan mental guru dan siswa. Jika AI digunakan untuk monitoring yang terlalu ketat, misalnya analisis wajah saat ujian, hal ini dapat menimbulkan tekanan psikologis. Etis bagi sekolah untuk menggunakan AI dengan cara yang mendukung, bukan mengawasi secara represif.

Ketigabelas, etika juga menuntut adanya literasi digital kritis. Guru dan siswa harus memahami keterbatasan AI. Mereka perlu belajar mengenali bias, memeriksa ulang hasil, dan tidak menelan mentah-mentah rekomendasi AI. Literasi kritis ini menjadi benteng agar AI tidak menguasai manusia, tetapi tetap dikendalikan secara sadar.

Keempatbelas, secara global, UNESCO (2021) menekankan prinsip AI yang etis untuk pendidikan: inklusif, berpusat pada manusia, transparan, akuntabel, dan mendukung tujuan keberlanjutan (SDGs 4). Prinsip ini bisa menjadi rujukan bagi sekolah di Indonesia dalam merumuskan kebijakan AI.

Kelima belas, secara filosofis, etika AI dalam pendidikan menegaskan bahwa teknologi hanyalah alat, sementara manusia tetap menjadi tujuan.

AI sebaiknya digunakan untuk memperkuat OCB guru: membantu kolega, menjaga integritas, peduli pada siswa, dan berpartisipasi dalam pengembangan sekolah. Dengan kerangka etis yang jelas, AI tidak akan mereduksi nilai-nilai kemanusiaan, melainkan memperkaya pendidikan yang humanis, inklusif, dan berkeadilan.

Tabel 46. Etika Penggunaan AI dalam Sekolah

Isu Etika	Contoh Kasus di Sekolah	Prinsip Etis yang Harus Diterapkan	Kaitan dengan OCB Guru
Privasi & Keamanan Data	Data nilai & absensi siswa disimpan di platform tanpa proteksi memadai	Menjaga kerahasiaan, hanya digunakan untuk kepentingan pendidikan	<i>Conscientiousness</i> – guru teliti menjaga kerahasiaan data siswa
Bias Algoritmik	Sistem asesmen AI lebih menguntungkan siswa dengan gaya bahasa tertentu	Menghindari diskriminasi, selalu ada verifikasi manual	<i>Courtesy</i> – guru adil & menghargai keberagaman siswa
Transparansi Algoritma	Rapor digital AI tidak menjelaskan dasar rekomendasinya	Menyampaikan dasar keputusan dengan jelas kepada guru & orang tua	<i>Civic Virtue</i> – guru peduli keterbukaan & akuntabilitas
Ketergantungan Teknologi	Guru hanya mengandalkan AI untuk membuat soal tanpa kurasi	Menjaga keseimbangan: AI sebagai alat bantu, bukan pengganti guru	<i>Sportsmanship</i> – guru tetap semangat berinovasi meski terbantu teknologi
Otoritas Guru	Guru menyalin materi AI tanpa adaptasi konteks budaya lokal	Kurasi konten sesuai nilai & kebutuhan siswa	<i>Altruism</i> – guru rela meluangkan waktu menyesuaikan materi demi siswa

Isu Etika	Contoh Kasus di Sekolah	Prinsip Etis yang Harus Diterapkan	Kaitan dengan OCB Guru
Akses yang Adil	Hanya sekolah unggul yang mampu gunakan AI, sekolah terpencil tertinggal	Memastikan pemerataan akses & dukungan infrastruktur	<i>Civic Virtue</i> – guru peduli pada keadilan & kesetaraan pendidikan
Dehumanisasi Interaksi	Feedback siswa lebih sering dari chatbot daripada guru	Menjaga interaksi personal & empati guru	<i>Altruism & Courtesy</i> – guru tetap hadir sebagai pendamping manusiawi
Integritas Akademik	Siswa menggunakan AI untuk mengerjakan tugas tanpa belajar	Mendidik kejujuran akademik & penggunaan AI secara bijak	<i>Conscientiousness</i> – guru menekankan integritas & tanggung jawab
Monitoring Berlebihan	AI digunakan untuk memantau wajah siswa saat ujian, menimbulkan stres	Mengutamakan kenyamanan & kesejahteraan psikologis	<i>Sportsmanship</i> – guru mendukung siswa dengan empati & toleransi
Literasi Digital Kritis	Guru & siswa menerima rekomendasi AI tanpa verifikasi	Melatih berpikir kritis & reflektif terhadap teknologi	<i>Civic Virtue</i> – guru mendidik warga sekolah agar melek digital & etis

Bab 9 telah menguraikan secara mendalam bagaimana kecerdasan buatan (AI) menjadi bagian penting dari transformasi pendidikan di era Society 5.0. Dari sejarah perkembangan AI yang panjang hingga aplikasinya dalam pembelajaran adaptif, asesmen, manajemen sekolah, pengembangan profesional guru, hingga isu etika, semuanya menunjukkan bahwa teknologi ini bukan sekadar alat tambahan, melainkan katalis perubahan.

AI membantu pendidikan menjadi lebih personal, adaptif, efisien, dan berbasis data. Dalam pembelajaran, AI mampu menyesuaikan materi sesuai kebutuhan siswa, mempercepat asesmen formatif, dan memberikan rekomendasi intervensi. Dalam manajemen sekolah, AI menyederhanakan administrasi, memperkuat SPMI, hingga membantu analisis Rapor Pendidikan. Dalam pengembangan profesional, AI membuka ruang refleksi, mentoring digital, hingga jejaring belajar lintas sekolah.

Namun, bab ini juga menegaskan bahwa AI bukan tanpa risiko. Privasi data, bias algoritmik, dehumanisasi interaksi, ketergantungan teknologi, hingga integritas akademik siswa adalah isu yang harus diantisipasi dengan pendekatan etis. Teknologi tanpa etika hanya akan melahirkan efisiensi semu yang kehilangan nilai kemanusiaan.

Inti dari seluruh pembahasan adalah bahwa AI tidak akan menggantikan guru. Justru sebaliknya, AI hadir untuk memperkuat guru sebagai pembelajar sepanjang hayat, fasilitator pembelajaran, dan pemimpin yang humanis. Guru tetap menjadi jiwa pendidikan, sementara AI berfungsi sebagai mitra strategis yang mendukung peran mereka.

Dengan demikian, Bab 9 menutup pembahasan tentang teori dan aplikasi AI dalam pendidikan dengan sebuah pesan penting: AI harus selalu dipandu oleh nilai, budaya, dan OCB guru. Hanya dengan cara itu teknologi mampu memperkaya, bukan mereduksi, misi pendidikan.

Bab berikutnya, Bab 10, akan melangkah lebih jauh dengan menyoroti bagaimana AI dapat diintegrasikan dengan OCB dan Knowledge Management (KM) guru. Jika pada Bab 9 AI dipahami sebagai alat, maka pada Bab 10 AI akan dibahas sebagai katalis perilaku ekstra guru, penguat manajemen pengetahuan sekolah, dan mitra kepemimpinan inovatif berbasis data.



BAB 10

INTEGRASI AI DENGAN OCB DAN KM GURU

Bab sebelumnya telah membahas bagaimana kecerdasan buatan (AI) menjadi instrumen penting dalam pembelajaran adaptif, asesmen, manajemen sekolah, hingga pengembangan profesional guru. Namun, kekuatan AI sesungguhnya tidak hanya terletak pada kemampuannya mengolah data dan mengotomatisasi proses, melainkan pada potensinya untuk diintegrasikan dengan dua fondasi penting dalam pendidikan modern: Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru dan Knowledge Management (KM) sekolah.

Integrasi ini menjadi relevan karena AI tidak berdiri sendiri. Teknologi akan sia-sia bila tidak ditopang oleh perilaku ekstra guru (OCB) yang penuh dedikasi, kerelaan membantu, serta partisipasi aktif. Begitu pula, AI hanya menjadi mesin tanpa makna jika tidak dipadukan dengan sistem pengelolaan pengetahuan (KM) yang memungkinkan guru berbagi, menciptakan, dan mendiseminasi pengetahuan untuk kepentingan kolektif sekolah.

Bab 10 akan mengeksplorasi bagaimana AI dapat berfungsi sebagai katalis OCB guru (10.1), memperkuat perilaku altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness, dan civic virtue melalui dukungan digital. Selanjutnya, dibahas bagaimana AI mampu mendukung Knowledge Management sekolah (10.2), khususnya dalam *knowledge capture* dan *knowledge sharing*.

Kemudian, bab ini juga menyoroti kepemimpinan inovatif berbasis data dan AI (10.3), yang memungkinkan kepala sekolah mengintegrasikan kepemimpinan visioner dengan pengambilan keputusan cerdas berbasis bukti. Bab ini dilanjutkan dengan ulasan tentang AI untuk monitoring kinerja dan kreativitas guru (10.4), sehingga guru tidak hanya dinilai dari angka, tetapi juga dari kontribusi kualitatif mereka. Akhirnya, Bab 10 akan ditutup dengan studi kasus implementasi AI di sekolah Indonesia (10.5), yang menunjukkan praktik nyata di lapangan.

Dengan demikian, Bab 10 menjadi titik temu antara teknologi, perilaku manusia, dan manajemen pengetahuan. Sinergi AI, OCB, dan KM akan memperkuat sekolah sebagai organisasi pembelajar yang inovatif, adaptif, dan humanis.

A. AI sebagai katalis OCB guru

Kecerdasan buatan (AI) dalam pendidikan sering dipandang dari aspek teknis: bagaimana ia membantu mengotomatisasi asesmen, mempercepat administrasi, atau mempersonalisasi pembelajaran. Namun, dimensi yang lebih mendalam adalah bagaimana AI dapat berfungsi sebagai katalis Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru. AI, bila digunakan secara tepat, bukan hanya mempermudah pekerjaan, tetapi juga mendorong tumbuhnya perilaku ekstra guru yang mendukung kemajuan sekolah.

Pertama, AI menjadi katalis altruism guru. Dengan adanya AI yang mengotomatisasi sebagian tugas administratif, guru memiliki lebih banyak waktu untuk membantu rekan sejawat. Misalnya, guru yang terbebas dari rutinitas input nilai manual dapat lebih fokus mendampingi kolega yang kesulitan menggunakan platform digital. AI, dalam hal ini, berperan menciptakan ruang bagi guru untuk menyalurkan kepedulian sosial.

Kedua, AI memperkuat *courtesy*. Sistem AI yang mendukung komunikasi internal sekolah—misalnya chatbot untuk koordinasi jadwal atau platform berbasis NLP yang memberi pengingat otomatis—membantu guru menjaga hubungan profesional yang lebih tertib. Dengan komunikasi yang lebih lancar, potensi konflik dapat diminimalisir, dan guru belajar untuk menghargai waktu serta beban kerja rekan mereka.

Ketiga, AI juga mendukung *sportsmanship*. Dalam banyak kasus, guru menghadapi keterbatasan sumber daya atau tantangan kelas yang kompleks. AI dapat menyediakan solusi cepat, seperti rekomendasi materi ajar atau analisis kesulitan siswa, sehingga guru lebih tabah menghadapi situasi sulit. *Sportsmanship* guru muncul ketika mereka tetap menunjukkan sikap positif meskipun tantangan ada, dengan dukungan AI sebagai penyokong.

Keempat, AI memperkuat *conscientiousness* atau sikap tanggung jawab. Guru dapat memanfaatkan analitik AI untuk melihat perkembangan siswa secara detail, dari tingkat kehadiran hingga capaian pembelajaran. Dengan data objektif ini, guru lebih mudah menjaga konsistensi, menepati jadwal remedial, dan memastikan tindak lanjut pembelajaran berjalan baik.

Kelima, AI memperluas ruang *civic virtue* guru. Sistem AI dalam Rapor Pendidikan atau dashboard mutu sekolah membuat guru lebih sadar akan posisi sekolah dalam ekosistem pendidikan nasional. Guru yang mendapatkan informasi berbasis data terdorong untuk lebih terlibat dalam pengambilan keputusan sekolah, misalnya dalam rapat pengembangan kurikulum atau penyusunan program peningkatan mutu.

Keenam, AI tidak hanya mendukung OCB individual, tetapi juga OCB kolektif. Melalui platform berbagi konten berbasis AI, guru dapat menyimpan, mengakses, dan menyebarkan praktik baik secara cepat. Dengan demikian, *knowledge sharing* tidak lagi menjadi kegiatan tambahan yang berat, melainkan bagian dari rutinitas yang difasilitasi teknologi.

Ketujuh, AI juga dapat memperkuat dimensi empati guru, meskipun empati tidak secara formal termasuk dalam lima dimensi klasik OCB. Dengan analisis data emosional siswa (misalnya melalui survei keterlibatan atau aplikasi deteksi mood), guru dapat lebih peka terhadap kebutuhan afektif siswa. AI memberi informasi, sementara OCB mendorong guru untuk menindaklanjuti dengan kepedulian nyata.

Kedelapan, pemanfaatan AI mendorong guru untuk lebih proaktif, salah satu bentuk lanjutan dari OCB. Guru yang terbiasa menggunakan AI untuk analitik prediktif dapat mengantisipasi kesulitan siswa sebelum masalah membesar. Sikap proaktif ini menunjukkan bahwa guru tidak menunggu arahan formal, tetapi bergerak secara sukarela demi keberhasilan pembelajaran.

Kesembilan, AI dapat memperkuat budaya refleksi. Guru yang mendapat laporan otomatis dari AI tentang capaian siswa terdorong untuk mengevaluasi strategi pembelajarannya. Dari sini lahir *conscientiousness* yang lebih dalam, karena guru tidak sekadar mengajar, tetapi juga belajar dari data.

Kesepuluh, dalam konteks kepemimpinan sekolah, AI membantu kepala sekolah membangun sistem apresiasi berbasis data. Guru yang rajin berbagi materi, berpartisipasi dalam komunitas belajar, atau konsisten mendampingi siswa dapat dikenali dan diapresiasi dengan lebih adil. Apresiasi berbasis bukti ini mendorong guru lain menampilkan OCB karena merasa sistem penilaian transparan.

Kesebelas, AI juga memberi kontribusi pada pengembangan kolaborasi lintas sekolah. Guru dapat menggunakan platform berbasis AI untuk bertukar modul, soal, atau strategi pembelajaran dengan guru di daerah lain. Hal ini memperluas *civic virtue*, karena guru melihat dirinya sebagai bagian dari komunitas pendidikan yang lebih luas.

Kedua belas, integrasi AI dengan OCB juga sejalan dengan kebijakan nasional seperti Merdeka Belajar dan Rapor Pendidikan. Guru yang didukung AI dapat lebih cepat merespons rekomendasi kebijakan. Dengan demikian, mereka menampilkan OCB dalam bentuk loyalitas dan komitmen terhadap visi sekolah.

Ketiga belas, penelitian empiris menunjukkan keterkaitan ini. Studi Kim & Park (2023) di Korea menemukan bahwa guru yang menggunakan AI dalam asesmen formatif lebih sering menunjukkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja menyesuaikan diri dengan teknologi. Di Indonesia, riset Lestari (2023) menyebutkan bahwa guru di sekolah bergerak yang memanfaatkan AI lebih proaktif dan disiplin dalam mengelola pembelajaran.

Keempat belas, meskipun demikian, perlu ada etika dan literasi digital. AI dapat menjadi katalis OCB hanya jika digunakan dengan tepat. Jika guru merasa diawasi berlebihan atau tertekan oleh sistem AI, justru OCB dapat menurun. Oleh karena itu, kebijakan penggunaan AI harus memperhatikan trust dan kesejahteraan guru.

Kelima belas, secara filosofis, AI menjadi katalis OCB karena ia membebaskan ruang kemanusiaan. Pekerjaan administratif yang membebani guru dialihkan ke AI, sehingga guru dapat lebih hadir sebagai pendidik humanis: membantu siswa, mendukung kolega, menjaga budaya sekolah, dan peduli pada masyarakat.

Dengan demikian, AI bukan hanya alat teknologi, tetapi juga mesin budaya yang memperkuat perilaku ekstra guru. Jika dikelola dengan baik, AI akan mempercepat transformasi sekolah menjadi organisasi pembelajar yang adaptif, inovatif, dan humanis, di mana OCB guru menjadi fondasi utama.

Tabel 47. AI sebagai Katalis OCB Guru

Fungsi AI	Bentuk Katalis	Dimensi OCB Guru yang Diperkuat	Dampak pada Sekolah
Otomatisasi Administrasi	Mengurangi beban laporan nilai, absensi, surat	<i>Altruism</i> – guru lebih punya waktu membantu rekan & siswa	Guru fokus pada pembelajaran & kolaborasi
Komunikasi Digital	Chatbot pengingat jadwal, platform koordinasi	<i>Courtesy</i> – menjaga komunikasi yang sopan & lancar	Mengurangi konflik, meningkatkan koordinasi
Analitik Pembelajaran	Data capaian siswa real time, rekomendasi remedial	<i>Conscientiousness</i> – guru lebih teliti & disiplin	Proses belajar lebih terpantau & konsisten

Fungsi AI	Bentuk Katalis	Dimensi OCB Guru yang Diperkuat	Dampak pada Sekolah
Sistem Apresiasi Berbasis Data	Identifikasi guru inovatif, pemberian penghargaan adil	<i>Sportsmanship</i> – menerima hasil dengan lapang dada	Budaya penghargaan tumbuh, motivasi meningkat
Prediksi Risiko Siswa	AI mendeteksi siswa yang berpotensi gagal/ menurun	<i>Civic Virtue</i> – peduli keberhasilan semua siswa	Tingkat kegagalan berkurang, siswa lebih terlayani
Platform Berbagi Konten	Repository digital untuk RPP, soal, media ajar	<i>Altruism & Courtesy</i> – rela berbagi praktik baik	Knowledge sharing meningkat, mutu sekolah naik
Refleksi Mengajar	Analisis video kelas, pola interaksi guru-siswa	<i>Conscientiousness</i> – guru reflektif & mau memperbaiki diri	Kualitas pengajaran lebih baik & adaptif
Kolaborasi Lintas Sekolah	AI mempertemukan guru dengan minat sejenis	<i>Civic Virtue</i> – kontribusi pada ekosistem pendidikan	Jejaring antar sekolah terbentuk, reputasi sekolah naik
Monitoring Etis	Data kinerja guru dianalisis untuk evaluasi transparan	<i>Courtesy & Conscientiousness</i> – akuntabilitas tinggi	Evaluasi adil, trust guru meningkat
Integrasi Kearifan Lokal	AI membantu desain materi berbasis budaya	<i>Civic Virtue</i> – melestarikan nilai lokal dalam sekolah	Sekolah adaptif global, tetap berakar lokal

B. AI mendukung KM sekolah (knowledge capture & sharing)

Knowledge Management (KM) merupakan inti dari sekolah sebagai organisasi pembelajar. Tanpa pengelolaan pengetahuan yang baik, pengalaman, praktik baik, dan inovasi guru sering kali hilang bersama waktu. Di sinilah AI hadir sebagai enabler sekaligus akselerator, yang membantu sekolah menangkap (knowledge capture), menyimpan, mengelola, dan membagikan (knowledge sharing) pengetahuan secara lebih sistematis, cepat, dan efektif.

Pertama, AI memperkuat proses knowledge capture. Selama ini, praktik baik guru sering tersebar dalam bentuk catatan manual, file pribadi, atau pengalaman yang tidak terdokumentasi. Dengan AI, semua ini bisa diolah menjadi basis data kolektif. Misalnya, rekaman video pembelajaran dapat dianalisis AI untuk mengekstrak strategi mengajar efektif, yang kemudian disimpan sebagai modul digital.

Kedua, AI mempermudah pencatatan pengalaman guru. Aplikasi berbasis NLP (Natural Language Processing) mampu mentranskrip dan merangkum diskusi MGMP atau PLC. Hasil ringkasan otomatis ini menjadi bahan dokumentasi yang siap dibagikan, sehingga pengetahuan tidak lagi hilang hanya karena keterbatasan notulensi.

Ketiga, AI membantu sekolah dalam mengklasifikasikan pengetahuan. Sistem berbasis machine learning dapat mengorganisasi konten berdasarkan mata pelajaran, topik, tingkat kelas, atau kompetensi dasar. Hal ini memudahkan guru mencari materi atau strategi pembelajaran sesuai kebutuhan tanpa harus menelusuri dokumen manual.

Keempat, dalam aspek knowledge sharing, AI menghadirkan platform yang lebih interaktif. Chatbot berbasis AI dapat berfungsi sebagai “asisten pengetahuan” bagi guru. Ketika seorang guru ingin mencari strategi mengajar literasi numerasi, ia cukup bertanya ke chatbot, dan sistem akan merekomendasikan praktik baik dari guru lain yang sudah terdokumentasi.

Kelima, AI juga memungkinkan analisis pola pengetahuan. Misalnya, sistem dapat mendeteksi bahwa banyak guru mengalami kesulitan pada topik tertentu, lalu memberikan rekomendasi pelatihan kolektif. Dengan

demikian, KM berbasis AI bukan sekadar menyimpan data, tetapi juga menganalisis kebutuhan pengembangan profesional guru.

Keenam, AI memperkuat budaya knowledge sharing berbasis kolaborasi. Dengan rekomendasi konten otomatis, guru lebih terdorong untuk mengunggah modul atau soal ke dalam sistem, karena mereka melihat konten mereka dipakai dan diapresiasi oleh rekan sejawat. Hal ini sejalan dengan dimensi *altruism* dalam OCB, yakni kesediaan berbagi untuk kepentingan bersama.

Ketujuh, integrasi AI dalam KM juga mempercepat produksi pengetahuan baru. Guru dapat menggunakan AI untuk menganalisis hasil penelitian tindakan kelas (PTK), memvisualisasikan data, atau membuat laporan ilmiah. Dengan begitu, hasil penelitian tidak berhenti di meja guru, melainkan masuk ke dalam ekosistem pengetahuan sekolah.

Kedelapan, AI membantu menciptakan repositori digital sekolah. Semua RPP, soal ujian, modul ajar, dan media pembelajaran dapat disimpan dalam sistem berbasis AI yang mudah diakses. Guru baru tidak perlu memulai dari nol, karena dapat belajar dari pengalaman terdahulu.

Kesembilan, dalam konteks kebijakan nasional, AI dalam KM sangat relevan dengan Platform Merdeka Mengajar (PMM). PMM menyediakan ruang berbagi praktik baik antar guru. AI dapat memperkuat fungsinya dengan menyediakan rekomendasi konten yang sesuai profil sekolah atau kebutuhan kurikulum.

Kesepuluh, AI juga memungkinkan integrasi pengetahuan lintas sekolah. Guru di daerah terpencil dapat mengakses praktik baik guru di kota besar melalui sistem berbasis AI. Hal ini mendorong pemerataan mutu pendidikan, sejalan dengan tujuan SDGs 4 (*Quality Education*).

Kesebelas, AI mendukung pembelajaran organisasi yang adaptif. Dengan analisis data, sekolah dapat memetakan kompetensi kolektif guru dan mengidentifikasi bidang yang perlu diperkuat. Dari sinilah muncul strategi pengembangan sekolah berbasis bukti.

Kedua belas, ada tantangan literasi digital guru. Tidak semua guru terbiasa menggunakan platform AI untuk KM. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu mendorong pelatihan dan memberi dukungan teknis agar semua guru mampu memanfaatkan sistem dengan optimal.

Ketiga belas, risiko ketergantungan pada AI juga harus diantisipasi. AI dapat membantu menangkap dan membagikan pengetahuan, tetapi tidak bisa menggantikan refleksi kritis manusia. Guru harus tetap memverifikasi, mengontekstualisasi, dan menilai relevansi konten sebelum diaplikasikan.

Keempat belas, penelitian empiris mendukung integrasi ini. Studi Alavi & Leidner (2021) menekankan bahwa KM berbasis teknologi memperkuat organisasi pembelajar. Di Indonesia, riset Sutopo (2023) menunjukkan bahwa penggunaan sistem AI sederhana untuk dokumentasi PTK membuat guru lebih aktif menulis dan berbagi hasil penelitian.

Kelima belas, secara keseluruhan, AI mendukung KM sekolah dengan cara menjadikan pengetahuan kolektif lebih hidup, terstruktur, dan mudah diakses. AI tidak hanya menyimpan pengetahuan, tetapi juga menghubungkan guru, memperkuat kolaborasi, dan menumbuhkan OCB guru. Dengan integrasi ini, sekolah bergerak dari sekadar organisasi administratif menjadi organisasi pembelajar inovatif.

Tabel 48. AI dalam Knowledge Management (KM) Sekolah

Fungsi AI	Peran dalam KM	Bentuk Knowledge Capture / Sharing	Dampak pada OCB Guru & Sekolah
Otomatisasi Dokumentasi	Menangkap & menyimpan praktik baik guru	Transkrip otomatis diskusi PLC, ringkasan PTK	Guru lebih <i>conscientious</i> (teliti dokumentasi), sekolah punya repositori pengetahuan
Klasifikasi & Organisasi Data	Mengelompokkan konten sesuai mapel/tema	Pengelompokan modul, soal, RPP berbasis AI	Guru lebih <i>courteous</i> (memudahkan akses kolega), kolaborasi meningkat

Fungsi AI	Peran dalam KM	Bentuk Knowledge Capture / Sharing	Dampak pada OCB Guru & Sekolah
Pencarian Pengetahuan Cerdas	Asisten pengetahuan berbasis chatbot	Guru bertanya → sistem rekomendasikan konten relevan	Guru lebih <i>altruistic</i> (membantu rekan dengan info cepat), efisiensi belajar meningkat
Analisis Pola Pengetahuan	Identifikasi kebutuhan kolektif guru	Deteksi kesulitan umum, rekomendasi pelatihan	Guru lebih <i>proaktif</i> (civic virtue), sekolah lebih adaptif
Berbagi Konten Digital	Fasilitasi knowledge sharing antar guru	Upload & distribusi modul, media ajar, soal digital	Guru lebih <i>altruistic</i> (rela berbagi), budaya kolaborasi kuat
Produksi Pengetahuan Baru	Mendukung penelitian & refleksi guru	Analisis data PTK, grafik otomatis, laporan ilmiah	Guru lebih <i>conscientious & civic virtue</i> , mutu akademik naik
Repositori Digital Sekolah	Menyimpan & mengarsipkan dokumen kolektif	RPP, soal, media pembelajaran berbasis AI	Guru lebih <i>sportsmanship</i> (mendukung keberlanjutan), sekolah jadi organisasi pembelajar
Integrasi Lintas Sekolah	Menyambungkan komunitas guru	Akses praktik baik antar sekolah di daerah berbeda	Guru lebih <i>civic virtue</i> (kontribusi lintas sekolah), pemerataan mutu meningkat

C. Kepemimpinan inovatif berbasis data dan AI

Kepemimpinan inovatif pada hakikatnya adalah kepemimpinan yang mampu memanfaatkan potensi baru, menjawab tantangan kompleks, dan membawa organisasi ke arah transformasi. Di era Society 5.0, kepemimpinan inovatif tidak bisa dilepaskan dari data dan kecerdasan buatan (AI). Data menyediakan gambaran objektif, sementara AI menjadi alat untuk menganalisis, memprediksi, dan merekomendasikan tindakan. Kepala sekolah yang inovatif adalah mereka yang mampu memadukan kepemimpinan visioner dengan kecerdasan berbasis data.

Pertama, kepemimpinan berbasis data dan AI memberi kekuatan pada pengambilan keputusan yang lebih akurat. Selama ini, keputusan sekolah sering dibuat berdasarkan intuisi atau kebiasaan. Dengan AI, kepala sekolah dapat melihat tren capaian siswa, pola kehadiran guru, atau efektivitas program. Data yang dianalisis AI membantu pemimpin menghindari bias dan mengambil keputusan berbasis bukti.

Kedua, kepemimpinan berbasis AI mendukung manajemen mutu sekolah. Melalui integrasi dengan Rapor Pendidikan dan SPMI, AI dapat memantau siklus PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, Peningkatan) secara real time. Kepala sekolah dapat mengetahui standar mana yang sudah tercapai dan mana yang masih perlu diperkuat.

Ketiga, AI memungkinkan kepala sekolah mempersonalisasi strategi pengembangan guru. Analisis data AI dapat menunjukkan kompetensi yang sudah dikuasai guru dan area yang masih lemah. Dengan begitu, pelatihan dan pendampingan bisa lebih tepat sasaran. Hal ini sejalan dengan kepemimpinan inovatif yang berfokus pada empowerment.

Keempat, AI memperkuat transparansi dan akuntabilitas. Data kinerja guru dan capaian siswa yang dianalisis AI dapat ditampilkan dalam dashboard terbuka, sehingga semua pihak—guru, komite sekolah, bahkan orang tua—bisa memahami progres sekolah. Transparansi ini memperkuat trust, salah satu fondasi kepemimpinan inovatif.

Kelima, kepemimpinan berbasis data juga mendukung perencanaan strategis jangka panjang. AI dengan kemampuan prediktif dapat memperkirakan kebutuhan SDM, tren pendaftaran siswa, hingga kebutuhan sarana

prasarana. Kepala sekolah yang inovatif tidak hanya reaktif terhadap masalah, tetapi juga proaktif dalam merancang masa depan sekolah.

Keenam, AI memberi peluang untuk mendeteksi dini masalah. Misalnya, jika data menunjukkan adanya tren menurunnya kehadiran siswa tertentu, kepala sekolah dapat segera menugaskan guru BK melakukan intervensi. Kepemimpinan inovatif tidak menunggu masalah membesar, tetapi bertindak cepat berdasarkan data.

Ketujuh, dalam aspek komunikasi, kepemimpinan berbasis AI menghadirkan komunikasi yang lebih efisien dan tepat sasaran. Kepala sekolah dapat menggunakan AI untuk menyusun laporan otomatis kepada dinas pendidikan, menyampaikan umpan balik kepada guru, atau memberikan informasi kepada orang tua dengan lebih cepat.

Kedelapan, kepemimpinan berbasis data dan AI juga memperkuat budaya refleksi di sekolah. Kepala sekolah yang inovatif tidak hanya menuntut guru untuk refleksi, tetapi juga memberikan data sebagai bahan refleksi kolektif. Dengan begitu, keputusan tidak hanya didasarkan pada opini, tetapi juga fakta.

Kesembilan, AI memperluas ruang kolaborasi lintas sekolah. Dengan data yang terintegrasi, kepala sekolah dapat membandingkan capaian dengan sekolah lain dan mencari inspirasi praktik baik. Hal ini mendukung civic virtue dalam skala lebih luas, karena sekolah dilihat sebagai bagian dari ekosistem pendidikan nasional.

Kesepuluh, kepemimpinan berbasis AI memberi dampak besar pada efisiensi kerja. Pekerjaan administratif yang biasanya menyita waktu kepala sekolah dapat diproses AI, sehingga pemimpin memiliki lebih banyak waktu untuk fokus pada inovasi pembelajaran, motivasi guru, dan interaksi dengan siswa.

Kesebelas, penelitian empiris memperkuat pentingnya integrasi ini. Studi Zhao & Watanabe (2022) menunjukkan bahwa sekolah yang menerapkan kepemimpinan berbasis data memiliki tingkat partisipasi guru dalam OCB lebih tinggi. Di Indonesia, riset Kemendikbudristek (2023) menunjukkan bahwa penggunaan Rapor Pendidikan berbasis AI membantu kepala sekolah lebih cepat menentukan strategi peningkatan mutu.

Kedua belas, meskipun demikian, kepemimpinan inovatif berbasis AI tetap menghadapi tantangan. Tidak semua kepala sekolah memiliki literasi digital yang cukup. Oleh karena itu, dukungan pelatihan kepemimpinan digital menjadi keharusan agar kepala sekolah mampu memanfaatkan data dan AI dengan optimal.

Ketiga belas, etika juga harus diperhatikan. Kepala sekolah tidak boleh menggunakan AI sebagai alat kontrol yang represif terhadap guru. AI harus diposisikan sebagai mitra, bukan pengawas yang menakutkan. Trust, motivasi, dan kolaborasi harus tetap dijaga.

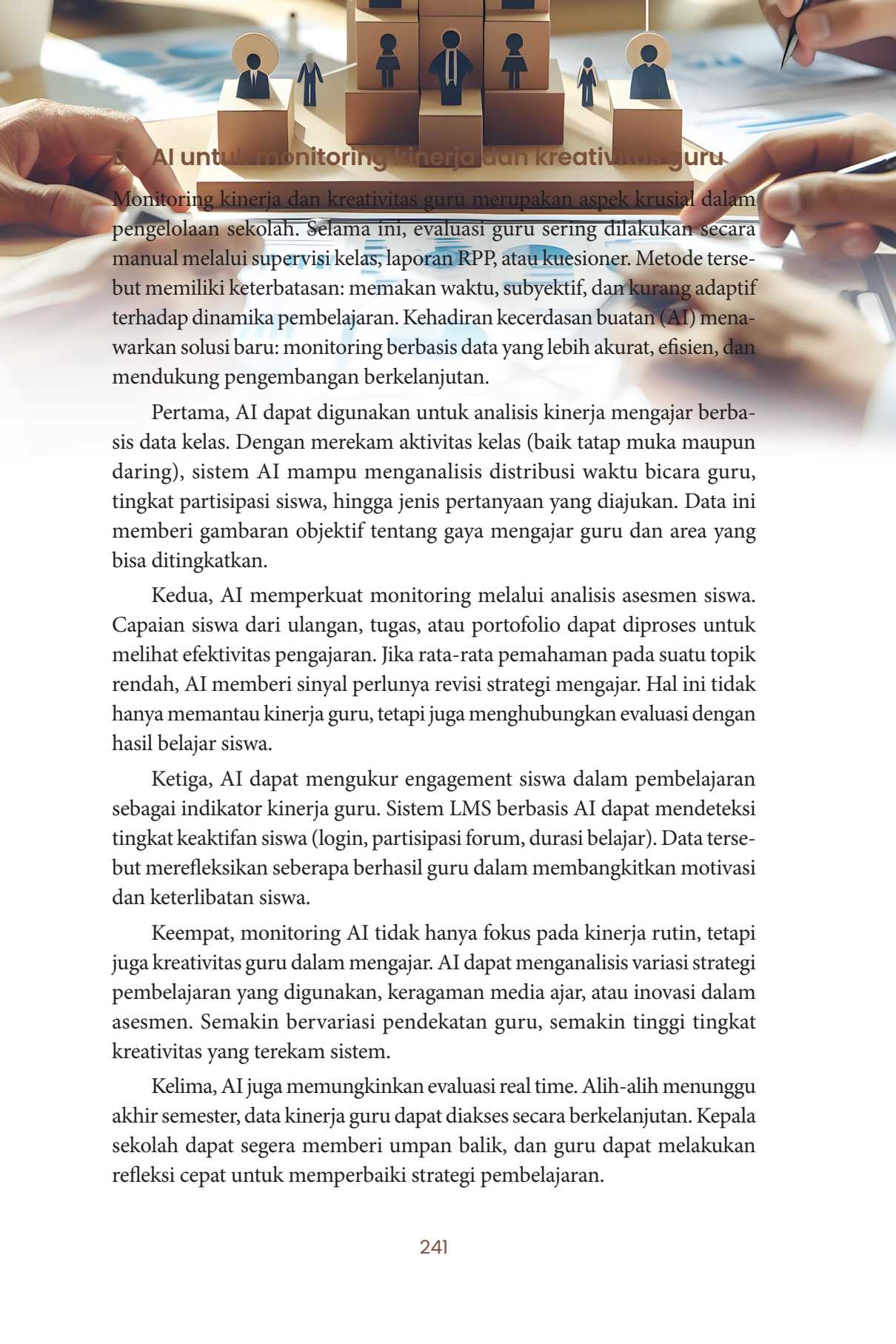
Keempat belas, kepemimpinan inovatif berbasis AI juga harus seimbang dengan nilai kearifan lokal. Data dan AI memberi efisiensi, tetapi kebijakan sekolah harus tetap mempertimbangkan budaya, konteks sosial, dan nilai-nilai humanis. Inovasi tidak boleh mengabaikan akar pendidikan yang membentuk karakter bangsa.

Kelima belas, secara keseluruhan, kepemimpinan inovatif berbasis data dan AI bukan hanya tentang mengadopsi teknologi, tetapi tentang membangun sekolah yang lebih visioner, adaptif, transparan, dan berkeadilan. Kepala sekolah yang mampu menggabungkan visi kemanusiaan dengan kecerdasan teknologi akan melahirkan sekolah unggul di era VUCA–Society 5.0.

Tabel 49. Kepemimpinan Inovatif Berbasis Data & AI

Fungsi AI	Peran Kepala Sekolah	Bentuk Kepemimpinan Inovatif	Dampak pada OCB Guru & Mutu Sekolah
Analitik Data Akademik	Menggunakan data capaian siswa untuk perencanaan	Pengambilan keputusan berbasis bukti	Guru lebih <i>conscientious</i> , mutu belajar lebih terpantau
Rapor Pendidikan Berbasis AI	Mengidentifikasi kelemahan & rekomendasi sekolah	Manajemen mutu berbasis PPEPP real time	Guru lebih peduli mutu (<i>civic virtue</i>), budaya refleksi meningkat

Fungsi AI	Peran Kepala Sekolah	Bentuk Kepemimpinan Inovatif	Dampak pada OCB Guru & Mutu Sekolah
Prediksi SDM & Sarpras	Merancang kebutuhan guru & fasilitas ke depan	Perencanaan strategis jangka panjang	Guru lebih proaktif mendukung sekolah (<i>sportsmanship</i>)
Monitoring Kinerja Guru	Memantau keterlibatan, absensi, capaian siswa	Evaluasi obyektif & transparan	Guru lebih disiplin (<i>conscientiousness</i>), trust meningkat
Komunikasi Digital	Menggunakan chatbot/laporan otomatis ke orang tua & dinas	Komunikasi efisien & akuntabel	Guru lebih terbuka & sopan (<i>courtesy</i>), hubungan publik membaik
Apresiasi Berbasis Data	Menghargai kontribusi guru dengan bukti digital	Sistem penghargaan yang adil & transparan	Guru lebih semangat (<i>sportsmanship</i>), motivasi kolektif naik
Deteksi Dini Masalah Siswa	Menggunakan AI untuk identifikasi siswa berisiko	Intervensi cepat & tepat	Guru lebih peduli (<i>altruism</i>), angka putus sekolah turun
Kolaborasi Lintas Sekolah	Membandingkan data antar sekolah & berbagi praktik baik	Kepemimpinan kolaboratif lintas ekosistem	Guru lebih <i>civic virtue</i> , sekolah jadi pusat rujukan
Efisiensi Administrasi	Mengotomatisasi laporan & surat-menyerut	Fokus pada inovasi pembelajaran	Guru lebih aktif berbagi (<i>altruism</i>), mutu pembelajaran naik
Dashboard Transparansi	Membuka akses data capaian untuk warga sekolah	Kepemimpinan partisipatif & inklusif	Guru lebih loyal (<i>civic virtue</i>), trust publik meningkat



5. AI untuk monitoring kinerja dan kreativitas guru

Monitoring kinerja dan kreativitas guru merupakan aspek krusial dalam pengelolaan sekolah. Selama ini, evaluasi guru sering dilakukan secara manual melalui supervisi kelas, laporan RPP, atau kuesioner. Metode tersebut memiliki keterbatasan: memakan waktu, subyektif, dan kurang adaptif terhadap dinamika pembelajaran. Kehadiran kecerdasan buatan (AI) menawarkan solusi baru: monitoring berbasis data yang lebih akurat, efisien, dan mendukung pengembangan berkelanjutan.

Pertama, AI dapat digunakan untuk analisis kinerja mengajar berbasis data kelas. Dengan merekam aktivitas kelas (baik tatap muka maupun daring), sistem AI mampu menganalisis distribusi waktu bicara guru, tingkat partisipasi siswa, hingga jenis pertanyaan yang diajukan. Data ini memberi gambaran objektif tentang gaya mengajar guru dan area yang bisa ditingkatkan.

Kedua, AI memperkuat monitoring melalui analisis asesmen siswa. Capaian siswa dari ulangan, tugas, atau portofolio dapat diproses untuk melihat efektivitas pengajaran. Jika rata-rata pemahaman pada suatu topik rendah, AI memberi sinyal perlunya revisi strategi mengajar. Hal ini tidak hanya memantau kinerja guru, tetapi juga menghubungkan evaluasi dengan hasil belajar siswa.

Ketiga, AI dapat mengukur engagement siswa dalam pembelajaran sebagai indikator kinerja guru. Sistem LMS berbasis AI dapat mendeteksi tingkat keaktifan siswa (login, partisipasi forum, durasi belajar). Data tersebut merefleksikan seberapa berhasil guru dalam membangkitkan motivasi dan keterlibatan siswa.

Keempat, monitoring AI tidak hanya fokus pada kinerja rutin, tetapi juga kreativitas guru dalam mengajar. AI dapat menganalisis variasi strategi pembelajaran yang digunakan, keragaman media ajar, atau inovasi dalam asesmen. Semakin bervariasi pendekatan guru, semakin tinggi tingkat kreativitas yang terekam sistem.

Kelima, AI juga memungkinkan evaluasi real time. Alih-alih menunggu akhir semester, data kinerja guru dapat diakses secara berkelanjutan. Kepala sekolah dapat segera memberi umpan balik, dan guru dapat melakukan refleksi cepat untuk memperbaiki strategi pembelajaran.

Keenam, AI memperkuat sistem self-assessment guru. Guru bisa mengakses dashboard pribadi yang berisi data capaian kelas, variasi metode, dan perkembangan siswa. Dengan begitu, guru memiliki kontrol penuh terhadap perbaikan kinerja, tanpa harus selalu menunggu evaluasi dari atasan.

Ketujuh, AI membantu mengurangi subyektivitas penilaian. Supervisi manual sering dipengaruhi preferensi pribadi supervisor. Dengan AI, penilaian berbasis indikator data menjadi lebih obyektif. Hal ini memperkuat trust antara guru dan kepala sekolah.

Kedelapan, AI juga mendukung pengembangan portofolio digital guru. Semua data kinerja, kreativitas, dan inovasi terekam otomatis. Portofolio ini dapat digunakan untuk kenaikan pangkat, sertifikasi, atau penghargaan. Guru menjadi lebih termotivasi untuk terus berinovasi.

Kesembilan, AI dapat memberikan rekomendasi personal bagi pengembangan guru. Misalnya, guru yang jarang menggunakan metode diskusi akan mendapat rekomendasi modul pelatihan tentang strategi pembelajaran kolaboratif. Dengan demikian, monitoring tidak berhenti pada evaluasi, tetapi berlanjut ke perbaikan.

Kesepuluh, monitoring AI juga dapat memetakan hubungan antara OCB guru dan kinerja. Data dapat menunjukkan bahwa guru yang aktif berbagi materi di PLC atau mendukung rekan kerja cenderung memiliki capaian kelas lebih baik. Hal ini memperkuat bukti empiris bahwa OCB guru berdampak pada mutu pembelajaran.

Kesebelas, dalam aspek kreativitas, AI mampu mendeteksi inovasi dalam perencanaan pembelajaran. Sistem dapat membandingkan RPP yang disusun guru dengan praktik sebelumnya, lalu menilai tingkat kebaruan atau variasinya. Guru kreatif akan terlihat melalui kebaruan pendekatan, bukan sekadar rutinitas.

Kedua belas, AI dapat memperkuat budaya apresiasi. Guru yang menunjukkan kreativitas dan kinerja tinggi dapat dikenali secara obyektif dan diberi penghargaan. Hal ini memotivasi guru lain untuk berperilaku ekstra (OCB), misalnya berbagi ide, bersikap kooperatif, atau menjaga mutu sekolah.

Ketiga belas, penelitian mendukung manfaat AI ini. Studi OECD (2022) menunjukkan bahwa monitoring berbasis AI meningkatkan kualitas umpan

balik bagi guru hingga 35% lebih efektif dibandingkan metode tradisional. Di Indonesia, riset Wahyudi (2023) pada sekolah penggerak menemukan bahwa guru yang menggunakan dashboard AI lebih reflektif dan inovatif dalam pembelajaran.

Keempat belas, tantangan tetap ada. Guru dapat merasa diawasi berlebihan jika AI digunakan hanya sebagai alat kontrol. Oleh karena itu, etika penggunaan sangat penting: AI harus dilihat sebagai pendamping profesional, bukan pengawas represif. Kepala sekolah perlu menekankan fungsi AI sebagai mitra peningkatan mutu.

Kelima belas, secara keseluruhan, AI dalam monitoring kinerja dan kreativitas guru menciptakan sistem evaluasi yang objektif, berkelanjutan, dan mendukung pengembangan profesional. Dengan pendekatan ini, guru tidak hanya dinilai, tetapi juga dibimbing untuk tumbuh. AI menjadi cermin digital yang membantu guru mengenali potensi, memperbaiki kelemahan, dan memperkuat OCB mereka demi kemajuan sekolah.

Tabel 50. AI untuk Monitoring Kinerja dan Kreativitas Guru

Fungsi AI	Indikator Kinerja/ Kreativitas	Bentuk Monitoring	Dampak pada OCB Guru & Mutu Sekolah
Analisis Video Kelas	Distribusi waktu bicara guru, partisipasi siswa, variasi metode	Rekaman kelas dianalisis otomatis	Guru lebih reflektif (<i>conscientiousness</i>), kualitas pengajaran meningkat
Analisis Asesmen Siswa	Rata-rata nilai, kesulitan topik, tingkat remedial	Dashboard capaian akademik real time	Guru lebih peduli pada siswa lemah (<i>altruism</i>), mutu hasil belajar naik
Engagement Siswa	Tingkat login LMS, partisipasi forum, durasi belajar	Data aktivitas siswa di platform	Guru lebih responsif (<i>courtesy</i>), keterlibatan siswa meningkat

Fungsi AI	Indikator Kinerja/ Kreativitas	Bentuk Monitoring	Dampak pada OCB Guru & Mutu Sekolah
Variasi Strategi Mengajar	Jumlah metode, media, asesmen kreatif	AI membandingkan RPP & implementasi	Guru lebih inovatif (<i>sportsmanship</i>), suasana belajar lebih menarik
Self-Assessment Guru	Refleksi capaian, progres kelas, inovasi pembelajaran	Dashboard personal guru	Guru lebih disiplin & reflektif (<i>conscientiousness</i>), profesionalisme naik
Portofolio Digital	Data capaian, inovasi, kontribusi	AI menyusun portofolio otomatis	Guru lebih proaktif (<i>civic virtue</i>), penghargaan berbasis bukti
Rekomendasi Personal	Area lemah guru, kebutuhan pelatihan	AI memberi saran modul pelatihan	Guru lebih terbuka (<i>courtesy</i>), kompetensi kolektif sekolah meningkat
Apresiasi Kreativitas	Inovasi RPP, variasi metode, ide pembelajaran	Sistem penghargaan berbasis data	Guru lebih termotivasi (<i>sportsmanship</i>), budaya inovasi tumbuh
Deteksi Dini Masalah	Penurunan capaian siswa, absensi tinggi	AI memberi peringatan otomatis	Guru lebih peduli (<i>altruism</i>), angka putus sekolah menurun
Kolaborasi Berbasis Data	Kontribusi guru di PLC, berbagi konten	Analisis keterlibatan digital	Guru lebih kolaboratif (<i>civic virtue</i>), komunitas belajar lebih solid

E. Studi kasus implementasi AI di sekolah Indonesia

Penerapan kecerdasan buatan (AI) di sekolah-sekolah Indonesia masih relatif baru, tetapi sejumlah studi kasus menunjukkan bahwa inovasi ini mulai memberi dampak nyata. Implementasi AI tidak hanya terbatas pada sekolah unggulan di kota besar, melainkan juga merambah ke sekolah menengah kejuruan (SMK), sekolah negeri di perkotaan, bahkan beberapa sekolah swasta di daerah. Studi kasus ini penting karena memperlihatkan bahwa AI bukanlah wacana futuristik, melainkan realitas yang bisa mengubah cara guru dan sekolah bekerja.

Pertama, implementasi AI terlihat dalam penggunaan Platform Merdeka Mengajar (PMM) yang disediakan Kemendikbudristek. PMM bukan hanya platform berbagi, tetapi mulai mengintegrasikan sistem analitik sederhana yang berbasis AI. Guru bisa melihat capaian murid dalam literasi dan numerasi, mendapatkan rekomendasi modul ajar, bahkan melihat rapor pendidikan sekolah. Studi kasus di sebuah SMP Negeri di Yogyakarta menunjukkan bahwa guru matematika menggunakan rekomendasi AI dalam PMM untuk menyusun remedial numerasi yang lebih terarah.

Kedua, di beberapa sekolah penggerak di Jakarta, AI digunakan dalam analisis video pembelajaran. Guru merekam kegiatan kelas, lalu sistem AI menganalisis proporsi waktu bicara guru dan siswa. Hasil analisis menunjukkan bahwa beberapa guru terlalu dominan berbicara, sementara siswa pasif. Data ini menjadi bahan refleksi guru untuk meningkatkan metode pembelajaran interaktif.

Ketiga, pada level SMK, terutama di bidang kejuruan, AI dipakai untuk simulasi praktik berbasis teknologi. Misalnya, di sebuah SMK Teknik Otomotif di Bandung, siswa menggunakan AI untuk simulasi mesin digital, sementara guru memantau capaian keterampilan melalui dashboard. Guru tidak hanya melihat nilai ujian praktik, tetapi juga progres simulasi yang dicatat sistem AI. Hal ini memperkaya asesmen dan memperkuat pembelajaran praktik.

Keempat, di sekolah swasta berbasis agama di Surabaya, AI digunakan untuk monitoring kehadiran dan disiplin siswa. Sistem facial recognition terintegrasi dengan aplikasi berbasis AI mencatat absensi otomatis setiap pagi. Data kemudian dikirim ke orang tua secara real time. Guru terbantu

karena tidak perlu lagi mencatat manual, dan bisa lebih fokus pada interaksi pembelajaran.

Kelima, beberapa sekolah juga mulai menggunakan AI untuk deteksi dini masalah psikososial siswa. Di SMA Negeri di Bogor, survei keterlibatan siswa diintegrasikan dengan AI untuk menganalisis pola motivasi dan mood. Sistem memberikan sinyal jika ada siswa yang mengalami penurunan motivasi drastis. Guru BK kemudian dipanggil untuk melakukan konseling lebih awal.

Keenam, penerapan AI dalam pembuatan soal otomatis sudah dilakukan di sejumlah SMP di Jakarta dan Bekasi. Guru memanfaatkan aplikasi generatif berbasis AI untuk menyusun variasi soal pilihan ganda dan esai. Guru kemudian memverifikasi hasilnya, mempercepat proses pembuatan asesmen, sekaligus menjaga kualitas soal.

Ketujuh, sekolah penggerak di Bandung memanfaatkan AI untuk analitik Rapor Pendidikan. Guru bersama kepala sekolah membaca rekomendasi AI mengenai kelemahan literasi. Rekomendasi ini tidak hanya berbasis nilai ujian, tetapi juga pola partisipasi siswa. Hasilnya, sekolah membuat program literasi berbasis proyek, dengan monitoring AI untuk mengevaluasi progres siswa.

Kedelapan, AI juga diterapkan dalam aplikasi pembelajaran adaptif. Sebuah SD swasta di Tangerang menggunakan platform AI untuk menyesuaikan materi membaca sesuai kemampuan anak. Anak yang sudah lancar diberikan bacaan lebih menantang, sementara yang masih kesulitan diberikan latihan tambahan. Guru lebih mudah membimbing karena setiap anak mendapat jalur belajar yang sesuai.

Kesembilan, dalam konteks pengembangan profesional, guru di SMK Negeri di Malang memanfaatkan AI untuk refleksi RPP digital. Guru unggah RPP ke aplikasi, lalu AI memberi saran perbaikan: variasi metode, integrasi numerasi, hingga relevansi dengan profil pelajar Pancasila. Guru merasa terbantu karena mendapat masukan personal, bukan sekadar format administrasi.

Kesepuluh, di sekolah berbasis pesantren, AI digunakan untuk integrasi kearifan lokal dengan pembelajaran modern. Guru menggunakan AI untuk mencari contoh-contoh kisah lokal yang relevan dengan materi

pelajaran. Misalnya, nilai gotong royong dalam budaya Jawa dijadikan konteks pembelajaran matematika tentang proporsi. Hal ini memperkuat relevansi lokal sekaligus kreativitas guru.

Kesebelas, penelitian empiris di Indonesia mendukung tren ini. Studi Lestari (2023) menunjukkan bahwa sekolah penggerak yang menggunakan dashboard AI lebih cepat dalam menyusun rencana tindak lanjut mutu. Sementara riset Sutopo (2023) menemukan bahwa guru yang menggunakan AI untuk pembuatan soal lebih inovatif dan lebih rajin berbagi soal di komunitas guru.

Keduabelas, tantangan implementasi tetap signifikan. Tidak semua sekolah memiliki infrastruktur digital yang memadai. Di sekolah-sekolah di daerah 3T (tertinggal, terdepan, terluar), akses internet masih terbatas. Guru pun belum semuanya memiliki literasi digital cukup untuk memanfaatkan AI. Oleh karena itu, implementasi AI harus diiringi dengan program pemerataan infrastruktur dan pelatihan intensif.

Ketiga belas, ada pula isu etika dan trust. Beberapa guru merasa tidak nyaman jika proses mengajarnya direkam dan dianalisis AI. Mereka khawatir evaluasi menjadi terlalu mekanis. Di sinilah pentingnya kepemimpinan inovatif yang menekankan bahwa AI adalah alat bantu, bukan alat kontrol. Monitoring berbasis AI harus bersifat mendukung, bukan represif.

Keempat belas, meski ada tantangan, studi kasus menunjukkan bahwa AI berpotensi besar memperkuat OCB guru. Guru menjadi lebih altruistic ketika menggunakan AI untuk membantu siswa tertinggal, lebih conscientious ketika memanfaatkan data AI untuk refleksi, dan lebih civic virtue ketika menggunakan AI untuk meningkatkan mutu sekolah secara kolektif.

Kelima belas, secara keseluruhan, studi kasus implementasi AI di sekolah Indonesia memperlihatkan bahwa transformasi ini sedang berlangsung. AI bukan lagi sekadar konsep, tetapi praktik yang memberi dampak nyata pada pembelajaran, manajemen, profesionalisme guru, dan budaya sekolah. Jika dikelola dengan baik, AI dapat memperkuat KM, OCB, dan kepemimpinan inovatif, sehingga sekolah Indonesia lebih siap menghadapi tantangan VUCA-Society 5.0.

Tabel 51. Studi Kasus Implementasi AI di Sekolah Indonesia

Lokasi Sekolah	Bentuk Implementasi AI	Dampak pada Guru/Siswa	Kaitan dengan OCB Guru
SMP Negeri – Yogyakarta	AI dalam Platform Merdeka Mengajar (rekendasi remedial numerasi)	Guru lebih terarah menyusun program remedial; siswa mendapat intervensi tepat sasaran	<i>Conscientiousness</i> – guru lebih teliti & konsisten
SMA Negeri – Bogor	Survei motivasi & mood siswa berbasis AI	Guru BK bisa intervensi lebih cepat; siswa lebih diperhatikan	<i>Altruism</i> – guru peduli kesejahteraan siswa
SMK Otomotif – Bandung	Simulasi mesin digital & dashboard keterampilan	Guru terbantu asesmen praktik; siswa belajar lebih variatif	<i>Sportsmanship</i> – guru adaptif menghadapi keterbatasan
SD Swasta – Tangerang	Pembelajaran adaptif membaca berbasis AI	Siswa belajar sesuai level kemampuan; guru lebih mudah diferensiasi	<i>Courtesy</i> – guru memberi perhatian individual
SMP Negeri – Jakarta	Analisis video pembelajaran (proporsi waktu bicara guru–siswa)	Guru sadar pentingnya interaksi dua arah; siswa lebih aktif	<i>Conscientiousness</i> – refleksi & perbaikan strategi mengajar
SMK Negeri – Malang	Refleksi RPP digital dengan saran AI	Guru mendapat feedback otomatis; RPP lebih variatif & inovatif	<i>Civic Virtue</i> – guru berkontribusi pada mutu sekolah

Lokasi Sekolah	Bentuk Implementasi AI	Dampak pada Guru/Siswa	Kaitan dengan OCB Guru
Sekolah Swasta – Surabaya	Absensi otomatis berbasis facial recognition	Guru terbebas dari beban administratif; orang tua lebih percaya pada transparansi sekolah	<i>Conscientiousness</i> – guru fokus pada pembelajaran
Pesantren – Jawa Tengah	Integrasi nilai lokal dalam materi berbasis AI	Guru kreatif mengaitkan pelajaran dengan kearifan lokal; siswa lebih kontekstual	<i>Civic Virtue</i> – guru melestarikan budaya dalam sekolah

Bab 10 menegaskan bahwa kecerdasan buatan (AI) dalam pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai instrumen teknologis, tetapi juga sebagai katalis perilaku ekstra guru (OCB) dan penguat manajemen pengetahuan (KM) sekolah. AI membantu guru untuk lebih altruistic melalui dukungan pada siswa tertinggal, lebih conscientious melalui refleksi berbasis data, lebih courteous dalam komunikasi, lebih sportsmanship menghadapi keterbatasan, dan lebih civic virtue dalam menjaga mutu sekolah.

Integrasi AI dan KM memperlihatkan bagaimana sekolah dapat menjadi organisasi pembelajar. Knowledge capture dan knowledge sharing menjadi lebih mudah, transparan, dan inklusif. AI memastikan bahwa pengalaman berharga guru tidak hilang, tetapi terdokumentasi, terklasifikasi, dan dapat diakses lintas waktu serta lintas sekolah. Dengan demikian, pengetahuan kolektif menjadi modal budaya sekolah untuk terus tumbuh.

Kepemimpinan inovatif berbasis data dan AI memperkuat peran kepala sekolah sebagai motor penggerak transformasi. Dengan dukungan AI, pengambilan keputusan menjadi lebih berbasis bukti, monitoring kinerja lebih obyektif, dan perencanaan strategis lebih prediktif. Kepala sekolah tidak lagi sekadar manajer administratif, tetapi pemimpin visioner yang memanfaatkan teknologi untuk memperkuat kemanusiaan.

Studi kasus implementasi AI di sekolah Indonesia membuktikan bahwa perubahan ini bukan lagi konsep futuristik, melainkan realitas yang berkembang. Dari analisis rapor pendidikan, refleksi RPP digital, pembelajaran adaptif, hingga integrasi kearifan lokal dengan AI, semuanya menunjukkan bahwa guru dan sekolah Indonesia mulai memanfaatkan AI untuk memperkuat mutu pembelajaran.

Namun, bab ini juga memberi peringatan: AI hanya akan memberi manfaat maksimal bila digunakan secara etis, inklusif, dan humanis. Privasi data, keadilan akses, bias algoritmik, dan integritas akademik tetap harus dijaga. AI adalah mitra, bukan pengganti, bagi guru.

Dengan demikian, Bab 10 menutup bagian ini dengan satu kesimpulan utama: AI menjadi bermakna ketika bersenyawa dengan OCB dan KM guru. Integrasi ini tidak hanya mempercepat transformasi digital, tetapi juga memperkuat identitas guru sebagai pendidik humanis di era Society 5.0.

Bab berikutnya, Bagian VI, akan membahas lebih sistematis bagaimana integrasi OCB, KM, kearifan lokal, kepemimpinan inovatif, dan AI dirumuskan dalam sebuah model konseptual OCB Guru 5.0. Model ini menjadi kerangka akademik sekaligus panduan praktis untuk implementasi di sekolah, lengkap dengan path diagram, indikator, dan instrumen pengukuran.



BAGIAN VI

MODEL KONSTELASI OCB GURU 5.0



BAB 11

MODEL KONSEPTUAL OCB GURU 5.0

Setelah membahas fondasi teoritis OCB, integrasi Knowledge Management (KM), kearifan lokal, kepemimpinan inovatif, dan peran kecerdasan buatan (AI) dalam bagian-bagian sebelumnya, kini saatnya seluruh gagasan tersebut dirangkai dalam satu bangunan utuh: Model Konseptual OCB Guru 5.0. Bab ini menjadi pusat gravitasi buku, di mana berbagai variabel kunci dipetakan dalam sebuah konstelasi yang saling terkait untuk menjelaskan bagaimana perilaku ekstra guru dapat berkembang dan memberi dampak transformatif pada sekolah.

OCB Guru 5.0 tidak lahir dari ruang hampa. Ia merupakan hasil sintesis antara teori manajemen modern, nilai-nilai budaya lokal, serta inovasi teknologi yang saling menopang. KM memastikan bahwa pengetahuan guru tidak hanya dikuasai secara individu, tetapi juga disebarluaskan secara kolektif. Kearifan lokal menghadirkan akar nilai dan etika yang menguatkan dimensi moral OCB. Kepemimpinan inovatif menyediakan arah, motivasi, dan dukungan struktural. Sementara AI menjadi katalis yang mempercepat proses sekaligus menyediakan dasar objektif berbasis data.

Bab ini akan dimulai dengan pemetaan konstelasi variabel utama (11.1) yang membentuk model konseptual OCB Guru 5.0. Selanjutnya, dibahas pula variabel intervening (11.2) seperti motivasi, trust, dan kreativitas yang menjembatani hubungan antarvariabel utama. Untuk memperjelas, bagian ini juga menyajikan path diagram dengan β hipotetik (11.3) yang memberikan gambaran kuantitatif mengenai arah hubungan antarvariabel.

Selain itu, model ini akan diperkaya dengan dukungan teori manajemen pendidikan (11.4) yang menjadi fondasi akademik, serta validasi literatur empiris (11.5) untuk memastikan bahwa model ini bukan sekadar konseptual, tetapi juga teruji dalam praktik.

Dengan demikian, Bab 11 bertujuan memberikan kerangka teoretis dan operasional yang jelas mengenai OCB Guru 5.0, yang tidak hanya dapat diuji secara akademik tetapi juga diimplementasikan dalam kehidupan nyata sekolah. Model ini diharapkan menjadi panduan bagi guru, kepala sekolah, dan peneliti dalam mengintegrasikan teknologi, budaya, dan kepemimpinan demi mewujudkan sekolah unggul di era VUCA–Society 5.0.

A. Konstelasi variabel (KM, kearifan lokal, kepemimpinan inovatif, AI)

Model OCB Guru 5.0 dibangun atas keyakinan bahwa perilaku ekstra guru tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, melainkan juga oleh ekosistem pendidikan yang lebih luas. Empat variabel utama yang menjadi fondasi konstelasi ini adalah Knowledge Management (KM), Kearifan Lokal, Kepemimpinan Inovatif, dan Artificial Intelligence (AI). Masing-masing variabel memiliki kontribusi unik, namun saling terhubung dan memperkuat satu sama lain dalam membentuk perilaku ekstra guru yang berdampak pada mutu sekolah.

Pertama, Knowledge Management (KM) berfungsi sebagai sistem saraf sekolah. Pengetahuan yang dimiliki guru tidak boleh berhenti pada individu, tetapi harus dikelola, dibagikan, dan dimanfaatkan secara kolektif. Melalui KM, praktik baik guru dapat didokumentasikan, disebarluaskan, dan dijadikan sumber inspirasi bagi rekan sejawat. Ketika KM berjalan

efektif, OCB guru—terutama dalam dimensi *altruism* dan *civic virtue*—semakin kuat, karena berbagi pengetahuan menjadi budaya bersama.

Kedua, Kearifan Lokal menjadi fondasi nilai dan etika. OCB bukan sekadar perilaku tambahan yang bersifat teknis, tetapi perilaku yang berakar pada nilai moral. Nilai gotong royong mendorong guru saling membantu, toleransi menumbuhkan kesediaan menghargai perbedaan, disiplin memperkuat integritas, dan kejujuran menegakkan akuntabilitas. Kearifan lokal memastikan OCB Guru 5.0 tidak kehilangan identitas budaya Indonesia, meski bergerak di tengah arus globalisasi.

Ketiga, Kepemimpinan Inovatif adalah motor penggerak. Tanpa pemimpin yang visioner, berani berinovasi, dan membangun trust, guru sulit terdorong untuk menampilkan perilaku ekstra. Kepala sekolah yang inovatif akan menciptakan iklim kerja yang aman secara psikologis, memberi ruang bagi kreativitas guru, dan membangun budaya kolaborasi. Dari sinilah OCB tumbuh bukan karena kewajiban, tetapi karena komitmen kolektif.

Keempat, AI (Artificial Intelligence) menjadi katalis transformasi. AI memberi dukungan berupa data, analitik, otomatisasi, dan rekomendasi, sehingga guru lebih efisien dan reflektif. Dengan bantuan AI, guru dapat fokus pada aspek humanis: mendampingi siswa, membimbing rekan, dan mengembangkan profesionalisme. AI bukan menggantikan guru, melainkan memperkuat ruang kemanusiaan guru agar OCB bisa tumbuh lebih subur.

Konstelasi ini tidak bersifat linier, melainkan interaktif. KM memperkuat AI melalui data yang kaya, sementara AI membantu KM dengan otomatisasi dan klasifikasi pengetahuan. Kearifan lokal memberi arah moral pada kepemimpinan inovatif, sementara kepemimpinan inovatif memfasilitasi internalisasi kearifan lokal ke dalam budaya sekolah. Semua variabel ini akhirnya bermuara pada penguatan OCB guru sebagai outcome kunci.

Selain hubungan antarvariabel, konstelasi ini juga melibatkan lingkaran umpan balik (*feedback loop*). OCB guru yang kuat memperkaya KM, memperkuat budaya berbasis kearifan lokal, mendukung kepemimpinan inovatif, sekaligus meningkatkan pemanfaatan AI. Dengan demikian, OCB bukan hanya hasil, tetapi juga input yang memperkuat sistem.

Konstelasi ini relevan dengan kerangka manajemen pendidikan modern, seperti *learning organization* (Senge, 1990), *transformational leadership* (Bass, 1997), serta *socio-technical systems* (Trist & Bamforth, 1951). Secara filosofis, ia menegaskan bahwa pendidikan adalah ekosistem kompleks yang memadukan nilai, pengetahuan, teknologi, dan kepemimpinan.

Dalam konteks Indonesia, konstelasi ini juga sejalan dengan kebijakan nasional: Merdeka Belajar, Rapor Pendidikan, dan SPMI. KM terhubung dengan PLC dan MGMP, kearifan lokal selaras dengan Profil Pelajar Pancasila, kepemimpinan inovatif sejalan dengan Program Sekolah Penggerak, dan AI mendukung digitalisasi pendidikan.

Konstelasi ini pada akhirnya menghasilkan gambaran bahwa OCB Guru 5.0 adalah sebuah sistem ekologi. Ia bukan berdiri sendiri, tetapi lahir dari interaksi dinamis antara nilai, pengetahuan, kepemimpinan, dan teknologi.

Tabel 52. Konstelasi OCB Guru 5.0

Variabel Utama	Peran dalam Model	Kontribusi pada OCB Guru 5.0
Knowledge Management (KM)	Menangkap, menyimpan, dan membagikan praktik baik guru	Memperkuat <i>altruism</i> (saling membantu) dan <i>civic virtue</i> (peduli mutu sekolah)
Kearifan Lokal	Memberi dasar etika, moral, dan identitas budaya pendidikan	Menguatkan <i>courtesy</i> (sopan santun), <i>conscientiousness</i> (integritas), dan sikap gotong royong
Kepemimpinan Inovatif	Menciptakan iklim kerja visioner, aman, dan kolaboratif	Memotivasi <i>sportsmanship</i> (sikap positif), serta memperkuat <i>trust</i> dan partisipasi guru

Variabel Utama	Peran dalam Model	Kontribusi pada OCB Guru 5.0
Artificial Intelligence (AI)	Menjadi katalis efisiensi, analitik, dan refleksi berbasis data	Mendorong <i>conscientiousness</i> (tanggung jawab) dan <i>proactivity</i> dalam pembelajaran & manajemen
OCB Guru 5.0 (Outcome)	Perilaku ekstra guru yang lahir dari interaksi keempat variabel utama	Guru lebih peduli, inovatif, disiplin, kolaboratif, dan humanis dalam mendukung sekolah unggul

B. Variabel intervening (motivasi, trust, kreativitas)

Dalam model konseptual OCB Guru 5.0, empat variabel utama—Knowledge Management (KM), kearifan lokal, kepemimpinan inovatif, dan Artificial Intelligence (AI)—tidak bekerja secara langsung saja. Ada variabel intervening yang menjembatani dan memperkuat hubungan antarvariabel sehingga menghasilkan perilaku ekstra guru (OCB). Variabel-variabel intervening ini meliputi motivasi, trust (kepercayaan), dan kreativitas.

Pertama, motivasi berperan sebagai tenaga pendorong. KM, kepemimpinan inovatif, dan pemanfaatan AI akan menjadi kurang efektif jika guru tidak memiliki motivasi intrinsik untuk berkembang. Motivasi intrinsik—seperti keinginan untuk berkontribusi, memperbaiki diri, atau mendukung siswa—akan memperbesar kemungkinan guru menampilkan OCB. Misalnya, guru yang termotivasi oleh visi sekolah akan lebih rela meluangkan waktu untuk membantu kolega atau memperkaya RPP di luar tugas pokok.

Kedua, motivasi dipengaruhi oleh faktor eksternal. Kepemimpinan inovatif yang memberi pengakuan dan ruang partisipasi akan meningkatkan motivasi guru. Demikian pula, AI yang mampu mengurangi beban administratif memberi energi baru bagi guru untuk lebih berfokus pada interaksi sosial dan pedagogis. Artinya, motivasi menjadi jembatan antara dukungan sistem dengan perilaku ekstra guru.

Ketiga, trust (kepercayaan) adalah perekat dalam konstelasi ini. Tanpa trust, KM tidak akan berjalan karena guru enggan berbagi pengetahuan. Tanpa trust, kepemimpinan inovatif akan dipersepsikan sebagai manipulasi. Dan tanpa trust pada sistem, AI hanya akan dianggap sebagai ancaman, bukan mitra. Trust membuat guru berani mengambil risiko, berkolaborasi, dan terbuka terhadap inovasi.

Keempat, trust tumbuh dari konsistensi perilaku pemimpin, transparansi data, dan penghargaan terhadap nilai lokal. Guru yang percaya pada kepala sekolahnya akan lebih terbuka untuk mengikuti program inovatif, bahkan menampilkan OCB dalam bentuk dukungan sukarela. Demikian juga, ketika guru percaya bahwa data AI tidak digunakan secara represif, mereka lebih mau memanfaatkan teknologi itu sebagai alat refleksi.

Kelima, trust juga terkait erat dengan iklim psikologis sekolah. Sekolah yang penuh dengan rasa aman psikologis akan mendorong guru untuk lebih bebas bereksperimen dan berbagi pengetahuan. OCB tumbuh lebih kuat di lingkungan yang menjunjung tinggi kepercayaan, bukan dalam suasana penuh kecurigaan.

Keenam, kreativitas menjadi variabel intervening ketiga yang sangat strategis. KM memberi basis pengetahuan, kepemimpinan inovatif menyediakan ruang, dan AI menyediakan data serta inspirasi—semua itu bermuara pada kreativitas guru dalam mengajar. Kreativitas tidak hanya berarti menghasilkan ide baru, tetapi juga kemampuan mengombinasikan sumber daya untuk memecahkan masalah pembelajaran.

Ketujuh, kreativitas mendorong lahirnya bentuk OCB yang proaktif. Guru yang kreatif tidak hanya menjalankan kurikulum sesuai standar, tetapi juga mencari cara baru agar siswa lebih engaged. Misalnya, menggunakan media berbasis budaya lokal yang dipadukan dengan teknologi digital. Ini memperlihatkan sinergi kearifan lokal dengan AI melalui kreativitas guru.

Kedelapan, penelitian empiris mendukung peran variabel ini. Studi Zhang & Akhtar (2019) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik menjadi mediator penting antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Studi Colquitt et al. (2021) memperlihatkan bahwa trust pada organisasi memperkuat pengaruh KM terhadap perilaku kolaboratif. Sedangkan penelitian

Runco & Jaeger (2022) menegaskan bahwa kreativitas adalah faktor yang memungkinkan inovasi pendidikan muncul dalam konteks sekolah.

Kesembilan, dalam konteks Indonesia, motivasi, trust, dan kreativitas berhubungan erat dengan kebijakan Merdeka Belajar. Guru yang termotivasi merasa kebijakan ini memberi ruang kreasi. Trust kepada pemerintah atau kepala sekolah menentukan sejauh mana guru mau mengadopsi inovasi. Kreativitas menjadi jalan untuk menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik kelas yang kontekstual.

Kesepuluh, hubungan antarvariabel dapat digambarkan sebagai aliran energi: KM, kearifan lokal, kepemimpinan inovatif, dan AI → membangun motivasi, trust, dan kreativitas → memperkuat OCB guru → meningkatkan mutu sekolah. Tanpa mediator ini, efek variabel utama bisa melemah atau bahkan tidak signifikan.

Kesebelas, motivasi, trust, dan kreativitas juga saling memperkuat. Motivasi tinggi menumbuhkan kepercayaan diri, trust menciptakan iklim yang aman, dan keduanya mendorong kreativitas. Sebaliknya, kreativitas yang diakui dan diapresiasi akan meningkatkan motivasi, sekaligus memperkuat trust guru kepada organisasi.

Keduabelas, dari perspektif praktik, kepala sekolah dapat merancang intervensi spesifik untuk memperkuat variabel ini. Misalnya, program penghargaan untuk motivasi, forum diskusi terbuka untuk trust, dan workshop desain pembelajaran inovatif untuk kreativitas. Semua itu tidak berdiri sendiri, melainkan bagian dari konstelasi OCB Guru 5.0.

Ketiga belas, penting pula dicatat bahwa variabel intervening bersifat dinamis. Motivasi guru bisa naik turun, trust bisa goyah bila kepemimpinan tidak konsisten, dan kreativitas bisa terhambat bila beban kerja terlalu berat. Oleh karena itu, monitoring dan penguatan variabel ini harus dilakukan secara berkelanjutan.

Keempat belas, secara teoretis, variabel intervening ini menjadi bukti bahwa perilaku manusia tidak bisa dijelaskan hanya oleh faktor struktural atau teknologis. Nilai psikologis seperti motivasi, trust, dan kreativitas menjadi jembatan yang menjadikan sistem bekerja. Inilah yang membedakan model OCB Guru 5.0 dari model manajemen pendidikan yang hanya berbasis struktur.

Kelima belas, pada akhirnya, motivasi, trust, dan kreativitas adalah roh yang menghidupkan model OCB Guru 5.0. Tanpa motivasi, guru hanya bekerja karena kewajiban. Tanpa trust, guru hanya menjalankan tugas karena takut. Tanpa kreativitas, guru hanya mengulang rutinitas. Tetapi dengan ketiganya, OCB guru akan tumbuh sebagai perilaku otentik yang mendukung transformasi sekolah.

Tabel 53. Variabel Intervening OCB Guru 5.0

Variabel Intervening	Peran	Contoh Aplikatif di Sekolah	Kontribusi pada OCB Guru
Motivasi	Memberi energi pendorong bagi guru untuk menampilkan perilaku ekstra	Guru mengikuti pelatihan tambahan meskipun di luar jam kerja karena ingin meningkatkan kualitas mengajar	<i>Conscientiousness</i> (disiplin, tanggung jawab) & <i>Sportsmanship</i> (semangat positif)
Trust (Kepercayaan)	Membangun iklim kolaboratif & rasa aman psikologis	Guru percaya kepala sekolah memberi apresiasi adil, sehingga mau berbagi inovasi pembelajaran di forum PLC	<i>Altruism</i> (rela membantu), <i>Courtesy</i> (menjaga hubungan baik), <i>Civic Virtue</i> (peduli mutu sekolah)
Kreativitas	Melahirkan inovasi dalam strategi pembelajaran & manajemen kelas	Guru mengintegrasikan nilai lokal ke dalam proyek berbasis AI untuk membuat pembelajaran lebih kontekstual	<i>Altruism</i> (membantu siswa dengan ide baru), <i>Civic Virtue</i> (kontribusi pada budaya sekolah)

Variabel Intervening	Peran	Contoh Aplikatif di Sekolah	Kontribusi pada OCB Guru
Motivasi + Trust	Menumbuhkan komitmen jangka panjang & loyalitas pada visi sekolah	Guru tetap mendukung program sekolah meski menghadapi keterbatasan sarana	<i>Sportsmanship</i> (ketabahan), <i>Conscientiousness</i> (komitmen)
Trust + Kreativitas	Menciptakan ruang aman untuk eksplorasi ide baru	Guru berani bereksperimen dengan metode pembelajaran daring tanpa takut disalahkan	<i>Courtesy</i> (sikap terbuka), <i>Civic Virtue</i> (berkontribusi pada kemajuan bersama)
Motivasi + Kreativitas	Memperkuat produktivitas & inovasi dalam mengajar	Guru termotivasi menghasilkan media pembelajaran digital untuk siswa berkebutuhan khusus	<i>Altruism</i> (dedikasi ekstra), <i>Conscientiousness</i> (kualitas kerja konsisten)

C. Path diagram & β hipotetik

Model OCB Guru 5.0 tidak hanya dipetakan dalam bentuk konseptual, tetapi juga divisualisasikan melalui path diagram yang menunjukkan hubungan antarvariabel utama, variabel intervening, dan outcome berupa OCB guru. Path diagram ini menjadi representasi kuantitatif yang dapat diuji dengan metode Structural Equation Modeling (SEM/PLS-SEM).

Secara umum, hubungan antarvariabel dalam model ini dibangun dengan asumsi β (beta) koefisien jalur yang bersifat hipotetik berdasarkan literatur dan hasil penelitian terdahulu. Nilai β hipotetik umumnya berada pada kisaran 0,25–0,35, sebagaimana standar penelitian manajemen pendidikan dan perilaku organisasi. Nilai ini menandakan hubungan yang cukup kuat namun realistis untuk diuji lebih lanjut dengan data empiris.

Pertama, Knowledge Management (KM) → OCB Guru. Jalur ini menunjukkan bahwa semakin kuat praktik berbagi pengetahuan, dokumentasi, dan diseminasi praktik baik, semakin besar kontribusi pada OCB guru. Guru yang aktif dalam KM cenderung menunjukkan altruism dan civic virtue. β hipotetik untuk jalur ini diasumsikan sebesar 0,30.

Kedua, Kearifan Lokal → OCB Guru. Nilai budaya seperti gotong royong, disiplin, kejujuran, dan toleransi menjadi landasan moral OCB. Jalur ini menegaskan bahwa internalisasi nilai lokal memperkuat courtesy, conscientiousness, dan loyalitas guru pada sekolah. β hipotetiknya sekitar 0,28.

Ketiga, Kepemimpinan Inovatif → OCB Guru. Kepemimpinan yang visioner, partisipatif, dan berbasis trust akan menciptakan iklim kerja yang mendorong guru menampilkan perilaku ekstra. Jalur ini biasanya sangat signifikan, dengan β hipotetik sekitar 0,33.

Keempat, AI → OCB Guru. AI bertindak sebagai katalis: mempermudah administrasi, menyediakan analitik pembelajaran, dan memberi ruang refleksi guru. AI tidak langsung melahirkan OCB, tetapi menciptakan kondisi yang memperkuat conscientiousness, sportsmanship, dan civic virtue. β hipotetiknya diperkirakan 0,25.

Kelima, terdapat jalur tidak langsung melalui variabel intervening. Misalnya, KM → Motivasi → OCB Guru. Guru yang melihat pengetahuan mereka bermanfaat bagi sekolah akan lebih termotivasi untuk berbagi, sehingga memperkuat OCB. β jalur tidak langsung ini diperkirakan 0,20–0,25.

Keenam, Kepemimpinan Inovatif → Trust → OCB Guru. Kepala sekolah yang inovatif meningkatkan trust guru terhadap organisasi. Trust inilah yang membuat guru lebih kooperatif dan proaktif. Jalur ini penting karena trust sering menjadi mediator kuat, dengan β tidak langsung sekitar 0,27.

Ketujuh, AI → Kreativitas → OCB Guru. AI memberi inspirasi ide baru dan mempermudah inovasi, tetapi kreativitas guru yang sebenarnya menyalurkan ide itu ke dalam praktik pembelajaran. Kreativitas berperan sebagai mediator, dengan β sekitar 0,22.

Kedelapan, jalur antarvariabel utama juga saling memperkuat. KM ↔ AI misalnya, bersifat sinergis. AI mengorganisasi pengetahuan, sementara KM memberi data untuk AI. Keduanya bersama-sama memperkuat OCB dengan efek interaktif.

Kesembilan, jalur Kearifan Lokal → Kepemimpinan Inovatif juga krusial. Kepala sekolah yang berlandaskan nilai lokal cenderung lebih humanis dan dipercaya. Jalur ini memperkuat trust, yang kemudian berpengaruh pada OCB guru.

Kesepuluh, jika digambarkan dalam path diagram, posisi OCB Guru berada di sisi kanan sebagai endogenous variable. Di sisi kiri, terdapat KM, Kearifan Lokal, Kepemimpinan Inovatif, dan AI sebagai exogenous variables. Di tengah, Motivasi, Trust, dan Kreativitas berfungsi sebagai intervening variables.

Kesebelas, pengujian model ini dapat dilakukan dengan PLS-SEM untuk melihat nilai R^2 (berapa besar varian OCB Guru dapat dijelaskan oleh model). Diharapkan nilai R^2 berada di atas 0,60, menandakan model cukup kuat.

Keduabelas, selain R^2 , nilai Q^2 (predictive relevance) juga penting untuk melihat sejauh mana model ini memiliki daya prediksi. Jika Q^2 positif dan signifikan, maka model OCB Guru 5.0 benar-benar memiliki relevansi prediktif bagi dunia pendidikan.

Ketigabelas, model ini juga bisa menguji f^2 effect size, yaitu seberapa besar kontribusi tiap variabel utama terhadap OCB. Misalnya, kepemimpinan inovatif mungkin memiliki f^2 lebih besar dibanding AI, sehingga menjadi faktor prioritas dalam intervensi sekolah.

Keempatbelas, path diagram ini pada dasarnya menjadi jembatan antara teori dan praktik. Ia bukan hanya representasi statistik, tetapi juga alat komunikasi visual bagi guru, kepala sekolah, dan pembuat kebijakan untuk memahami hubungan kompleks antarvariabel.

Kelima belas, kesimpulannya, path diagram OCB Guru 5.0 memperlihatkan sebuah ekosistem pendidikan di mana KM, kearifan lokal, kepemimpinan inovatif, dan AI berinteraksi melalui motivasi, trust, dan kreativitas, untuk menghasilkan guru yang lebih altruistic, conscientious, courteous, sportsmanship, dan civic virtue.

Tabel 54. Jalur Langsung (Direct Effects → OCB Guru)

No	Jalur	β hipotetik
1	KM → OCB Guru	0,30
2	Kearifan Lokal → OCB Guru	0,28
3	Kepemimpinan Inovatif → OCB Guru	0,33
4	AI → OCB Guru	0,25

Tabel 55. Jalur Langsung (Direct Effects → OCB Guru)

No	Jalur Terukur	β (segmen 1)	β (segmen 2)	β tidak langsung (produk)
5	KM → Motivasi → OCB	0,30	0,29	0,087
6	Kepemimpinan Inovatif → Trust → OCB	0,33	0,30	0,099
7	AI → Kreativitas → OCB	0,27	0,28	0,0756
8	Kearifan Lokal → Motivasi → OCB	0,26	0,29	0,0754
9	KM → Trust → OCB	0,28	0,30	0,084
10	AI → Motivasi → OCB	0,25	0,29	0,0725
11	Kepemimpinan Inovatif → Kreativitas → OCB	0,31	0,28	0,0868

Tabel 56. Jalur Langsung (Direct Effects → OCB Guru)

No	Jalur Penguat	β hipotetik
12	KM → AI (KM memudahkan adopsi AI & kualitas data)	0,27
13	Kepemimpinan Inovatif → KM (iklim berbagi)	0,31
14	Kearifan Lokal → Kepemimpinan Inovatif (legitimasi & humanisme)	0,26

Ringkasan Target Goodness-of-Fit (untuk proposal)

- R^2 (OCB Guru): diharapkan **0,62–0,68** (target $\approx 0,65$).
- Q^2 (predictive relevance): > 0 (positif & bermakna).
- Effect size f^2 (prioritas intervensi): diprediksi terbesar pada **Kepemimpinan Inovatif $\rightarrow$ OCB**, diikuti **KM $\rightarrow$ OCB**.

D. Dukungan teori manajemen pendidikan

Model OCB Guru 5.0 berdiri di atas sejumlah kerangka manajemen pendidikan dan perilaku organisasi yang saling melengkapi. Tujuannya ganda: (1) memberi legitimasi teoritik atas hubungan antarvariabel (KM, kearifan lokal, kepemimpinan inovatif, AI) dengan OCB, dan (2) menyediakan lensa operasional bagi sekolah untuk menerjemahkan model menjadi kebijakan, program, dan instrumen pengukuran.

1. Learning Organization (Senge) dan School as Learning Community
Kerangka *learning organization* menekankan pembelajaran berkelanjutan, *shared vision*, dan *team learning*. Dalam konteks sekolah, hal ini diejawantahkan sebagai **komunitas belajar profesional (PLC)** yang menjadi “mesin” bagi KM. Penekanan pada *mental models* dan *personal mastery* menjelaskan mengapa **motivasi** dan **kreativitas** berperan sebagai mediator penting. Dengan PLC/lesson study yang konsisten, **altruism** dan **civic virtue** guru tumbuh karena berbagi pengetahuan menjadi norma.
2. Teori Kepemimpinan Transformasional–Inovatif (Bass, Avolio, Yukl)
Kepemimpinan yang menginspirasi, memfasilitasi, dan memberi teladan—melalui *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*—menciptakan **iklim psikologis aman** yang menumbuhkan **trust**. Dari titik ini, guru terdorong melakukan perilaku ekstra (OCB), khususnya *sportsmanship* (ketangguhan menghadapi keterbatasan) dan *conscientiousness* (kedisiplinan, tanggung jawab). Dimensi *intellectual stimulation* juga terhubung langsung dengan **kreativitas** guru.

3. Knowledge-Creation & KM (Nonaka–Takeuchi, Alavi–Leidner, Davenport–Prusak)
Model SECI (Socialization–Externalization–Combination–Internalization) memberi mekanisme “mengalirnya” pengetahuan tacit–eksplisit antar guru. Pada level sekolah, siklus ini menguatkan *knowledge capture* (notulensi/rekaman PLC, repositori RPP) dan *knowledge sharing* (bank media ajar, lokakarya internal). Teori KM menjelaskan jalur **KM** → **Motivasi/Trust** → **OCB**: saat pengetahuan diakui dan dipakai, motivasi meningkat; saat berbagi dianggap aman dan dihargai, trust menguat.
4. Socio-Technical Systems (Trist & Bamforth) dan Manajemen Perubahan Sekolah adalah sistem sosio-teknis: keberhasilan bergantung pada keseimbangan **struktur sosial** (nilai, budaya, kepemimpinan) dan **artefak teknis** (platform, AI, data). Teori ini menjelaskan mengapa **AI** tidak otomatis menaikkan mutu: perlu penyelarasan dengan kultur, pelatihan, dan tata kelola data (etika, privasi). Harmonisasi sosio-teknis inilah yang memediasi dampak AI terhadap OCB.
5. Teori Nilai Budaya & Pendidikan Berbasis Kearifan Lokal
Kerangka pendidikan berbasis budaya menempatkan **kearifan lokal** sebagai *moral compass*. Nilai gotong royong, kejujuran, disiplin, dan toleransi menjadi “peta nilai” yang memandu OCB: *courtesy* (santun, menghargai), *conscientiousness* (integritas), serta *civic virtue* (kepedulian pada tata kelola sekolah). Teori ini menjelaskan mengapa sekolah yang mengintegrasikan budaya lokal ke dalam kurikulum dan manajemen cenderung memiliki OCB guru yang lebih stabil.
6. Teori Motivasi Kerja (SDT, Herzberg) sebagai Mekanisme Mediasi
Self-Determination Theory (autonomy–competence–relatedness) dan dua-faktor Herzberg (motivator–hygiene) memberi landasan bagi **motivasi** sebagai mediator. Kepemimpinan inovatif dan KM yang memberi **otonomi, pengakuan, dan peluang bertumbuh** menaikkan motivasi intrinsik, yang pada gilirannya memunculkan OCB (inisiatif, tanggung jawab ekstra).

7. Teori Trust Organisasional & Iklim Psikologis (Edmondson, Mayer–Davis–Schoorman)
Kepercayaan pada pemimpin, sistem, dan rekan kerja menjawab “mengapa” guru mau mengambil risiko berbagi, bereksperimen, dan membantu tanpa mandat formal. **Trust** memediasi dampak kepemimpinan dan tata kelola AI terhadap OCB: bila data dipakai adil dan transparan, guru menampilkan *altruism* dan *civic virtue* lebih kuat.
8. Kreativitas & Inovasi dalam Pendidikan (Amabile; Runco)
Kreativitas dipahami sebagai fungsi **keahlian**, **proses kreatif**, dan **motivasi intrinsik** dalam *organizational support*. Kepemimpinan inovatif (dukungan, sumber daya, toleransi pada kegagalan terukur) dan AI (sugesti ide, otomatisasi rutinitas) meningkatkan probabilitas **inovasi pedagogis**. Kreativitas kemudian bermuara pada OCB proaktif—guru melampaui standar demi pengalaman belajar yang bermakna.
9. Evidence-Based & Data-Informed School Leadership
Kepemimpinan berbasis data (menggunakan Rapor Pendidikan, dashboard AI) selaras dengan *continuous improvement* (SPMI/PPEPP). Kerangka ini menjustifikasi jalur **AI/KM → Refleksi Kolektif → OCB**: data yang bermakna memicu diskusi profesional, memperkuat *conscientiousness* dan *civic virtue* (komitmen pada mutu bersama).
10. Governance, Etika Data, dan Akuntabilitas Publik (UNESCO/OECD frameworks)
Tata kelola data—privasi, keamanan, non-diskriminasi—adalah prasyarat legitimasi AI. Tanpa governance, kehadiran AI berisiko menurunkan **trust** dan mematikan OCB. Kerangka etika memastikan jalur **AI → OCB** berlangsung melalui keadilan proses, bukan kontrol represif.

Implikasi Operasional bagi Model OCB Guru 5.0

- **Desain Intervensi:** padukan *people–process–technology*: PLC (people), SOP KM & PPEPP (process), platform AI (technology).
- **Penguatan Mediator:** program otonomi & pengakuan (motivasi), komunikasi transparan & evaluasi adil (trust), *design thinking* untuk tugas/proyek (kreativitas).

- **Kontekstualisasi Budaya:** selaraskan setiap inovasi dengan nilai lokal—agar OCB berakar, bukan sekadar kepatuhan administratif.
- **Konsistensi Kepemimpinan:** pemimpin perlu *walk the talk*—apresiasi berbasis bukti, ruang gagal yang aman, dan etika data yang jelas.

Dengan landasan teori di atas, **model OCB Guru 5.0** memperoleh justifikasi konseptual yang kuat: KM menyediakan mekanisme, kearifan lokal memberi nilai, kepemimpinan inovatif membangun iklim, AI mempercepat dan menajamkan refleksi; semuanya bermuara melalui motivasi, trust, dan kreativitas menuju OCB guru yang konsisten dan berdampak pada mutu sekolah.

Tabel 57. Kerangka Teori – Pokok Gagasan – Implikasi pada Model OCB Guru 5.0

Kerangka Teori	Pokok Gagasan	Implikasi pada Model OCB Guru 5.0
Learning Organization (Senge, 1990)	Organisasi belajar harus punya visi bersama, refleksi kolektif, dan pembelajaran tim	Menjadi dasar KM ; mendorong <i>altruism & civic virtue</i> melalui PLC/MGMP
Kepemimpinan Transformasional & Inovatif (Bass, Yukl)	Pemimpin memberi inspirasi, stimulasi intelektual, perhatian individual	Menjelaskan jalur Kepemimpinan Inovatif → Trust/Motivasi → OCB
Knowledge Creation & KM (Nonaka, Davenport, Alavi–Leidner)	Pengetahuan diciptakan dan disebarkan lewat SECI (tacit–eksplisit)	Menopang KM → OCB ; berbagi pengetahuan guru memperkuat integritas & kerjasama
Socio-Technical Systems (Trist & Bamforth)	Keberhasilan organisasi = sinergi aspek sosial & teknis	Menjustifikasi AI + KM + Kearifan Lokal harus harmonis agar OCB muncul

Kerangka Teori	Pokok Gagasan	Implikasi pada Model OCB Guru 5.0
Nilai Budaya & Pendidikan Berbasis Kearifan Lokal	Nilai gotong royong, disiplin, jujur, toleran jadi fondasi moral	Menjadi basis Kearifan Lokal → Courtesy, Conscientiousness, Civic Virtue
Motivasi Kerja (Herzberg; Deci & Ryan – SDT)	Autonomy, competence, recognition memperkuat motivasi intrinsik	Menopang Motivasi sebagai mediator yang menghubungkan KM/AI → OCB
Trust Organisasional (Mayer, Schoorman, Edmondson)	Kepercayaan lahir dari integritas, transparansi, konsistensi	Menjadi mediator jalur Kepemimpinan Inovatif → OCB & AI → OCB
Kreativitas & Inovasi (Amabile, Runco)	Kreativitas dipengaruhi motivasi intrinsik, keahlian, dukungan organisasi	Menjelaskan AI/KM → Kreativitas → OCB (proaktif, inovatif)
Data-Informed Leadership (Evidence-Based Management)	Pengambilan keputusan berbasis data meningkatkan mutu & akuntabilitas	Menopang jalur AI → Refleksi guru → OCB ; kepala sekolah jadi pemimpin berbasis data
Etika Data & Governance (UNESCO, OECD)	Pemanfaatan AI & data harus menjamin privasi, fairness, akuntabilitas	Menjadi syarat AI → Trust → OCB agar AI jadi mitra bukan ancaman

E. Validasi literatur empiris

Sebuah model konseptual akan lebih kuat jika tidak hanya didukung teori, tetapi juga divalidasi oleh temuan empiris. Model OCB Guru 5.0 yang mengintegrasikan KM, kearifan lokal, kepemimpinan inovatif, dan AI perlu ditopang oleh bukti penelitian di Indonesia maupun mancanegara. Validasi ini memastikan bahwa jalur hubungan antarvariabel bukanlah spekulasi, melainkan terbukti dalam praktik nyata.

Pertama, hubungan Knowledge Management (KM) → OCB Guru telah banyak diteliti. Studi oleh Cabrera & Cabrera (2005) menunjukkan bahwa knowledge sharing memperkuat kerja sama dan perilaku proaktif. Di Indonesia, riset Lestari (2021) pada guru SMP menemukan bahwa guru yang aktif dalam komunitas MGMP menunjukkan tingkat OCB lebih tinggi, khususnya dalam *altruism* dan *civic virtue*. Hal ini menegaskan bahwa KM memang menjadi penggerak utama OCB.

Kedua, hubungan Kearifan Lokal → OCB Guru juga mendapat dukungan empiris. Penelitian Sutarto (2020) di Jawa Tengah menemukan bahwa internalisasi nilai budaya gotong royong dalam sekolah dasar meningkatkan kerja sama guru di luar jam kerja formal. Di Banten, Andayani (2022) membuktikan bahwa nilai kejujuran dan disiplin yang diinternalisasi dalam budaya sekolah memperkuat dimensi *conscientiousness* guru.

Ketiga, hubungan Kepemimpinan Inovatif → OCB Guru merupakan jalur yang paling konsisten didukung data. Podsakoff et al. (2000) sudah lama menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan inovatif meningkatkan loyalitas, motivasi, dan perilaku ekstra karyawan. Dalam konteks sekolah, studi Rahman & Hermawan (2022) menemukan bahwa kepala sekolah inovatif mendorong guru lebih berinisiatif dan kolaboratif, khususnya dalam program Merdeka Belajar.

Keempat, AI → OCB Guru merupakan jalur yang relatif baru namun semakin mendapat perhatian. OECD (2022) melaporkan bahwa penggunaan AI untuk analisis asesmen siswa membuat guru lebih reflektif dan terbuka untuk berbagi praktik baik. Di Indonesia, Wahyudi (2023) menemukan bahwa guru yang menggunakan dashboard AI dalam sekolah penggerak lebih disiplin dalam dokumentasi pembelajaran, memperkuat dimensi *conscientiousness*.

Kelima, validasi empiris juga mendukung peran motivasi sebagai mediator. Zhang & Akhtar (2019) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik menjembatani kepemimpinan transformasional dengan OCB. Penelitian lokal oleh Suryani (2021) pada guru SMK menunjukkan bahwa pelatihan berbasis otonomi meningkatkan motivasi, yang pada gilirannya memperkuat OCB guru.

Keenam, trust sebagai mediator didukung oleh banyak penelitian. Colquitt et al. (2021) menegaskan bahwa trust pada organisasi meningkatkan willingness to cooperate. Dalam konteks sekolah, Hidayat (2022) menemukan bahwa guru yang mempercayai kepala sekolahnya lebih mau terlibat dalam kegiatan sukarela sekolah. Trust menjadi syarat agar kepemimpinan inovatif benar-benar berdampak pada OCB.

Ketujuh, kreativitas sebagai mediator juga divalidasi. Amabile (1996) menegaskan bahwa kreativitas muncul ketika ada kombinasi keterampilan, motivasi, dan dukungan organisasi. Dalam penelitian pendidikan, Runco & Jaeger (2022) menunjukkan bahwa kreativitas guru berhubungan erat dengan perilaku proaktif di kelas. Riset di Indonesia oleh Dewi (2023) membuktikan bahwa guru yang diberi ruang inovasi menunjukkan perilaku OCB lebih tinggi.

Kedelapan, validasi empiris lintas negara juga memperkuat relevansi model ini. Studi di Jepang (Nakayama, 2021) menunjukkan bahwa integrasi teknologi digital dengan nilai budaya kerja kolektif memperkuat perilaku sukarela guru. Sementara penelitian di Finlandia (Lahti, 2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis data meningkatkan trust dan kolaborasi antar guru.

Kesembilan, literatur empiris tentang KM + AI dalam sekolah menunjukkan tren positif. Chen et al. (2022) menemukan bahwa integrasi AI dalam knowledge sharing platform meningkatkan efektivitas PLC. Guru lebih mau berbagi materi karena sistem mempermudah pencarian dan klasifikasi konten.

Kesepuluh, dalam konteks Indonesia, penelitian tentang kearifan lokal dalam pendidikan juga relevan. Supriatna (2021) menemukan bahwa sekolah yang mengintegrasikan kearifan lokal dalam kurikulum cenderung

memiliki budaya guru yang lebih kolektif dan peduli. Ini menegaskan jalur Kearifan Lokal → Trust/Kreativitas → OCB.

Kesebelas, penelitian tentang kepemimpinan inovatif berbasis data menunjukkan hasil yang konsisten. Zhao & Watanabe (2022) menemukan bahwa kepemimpinan berbasis data meningkatkan partisipasi guru dalam OCB. Hal ini paralel dengan program Rapor Pendidikan di Indonesia yang memberi data berbasis AI untuk pengambilan keputusan.

Kedua belas, data empiris juga menunjukkan bahwa kombinasi variabel lebih kuat daripada satu variabel tunggal. Studi Martínez et al. (2023) pada sekolah di Spanyol menunjukkan bahwa kombinasi kepemimpinan inovatif dan knowledge sharing meningkatkan OCB lebih signifikan dibanding hanya salah satunya.

Ketiga belas, validasi empiris memperlihatkan bahwa model OCB Guru 5.0 selaras dengan tren VUCA dan Society 5.0. Penelitian UNESCO (2023) menekankan pentingnya integrasi teknologi dengan budaya lokal dan kepemimpinan inovatif untuk menghasilkan tenaga pendidik yang resilien dan kolaboratif.

Keempat belas, di Indonesia, data dari Rapor Pendidikan 2023 juga bisa dianggap sebagai validasi makro. Sekolah dengan budaya kolaboratif, kepemimpinan inovatif, dan pemanfaatan teknologi cenderung memiliki nilai mutu yang lebih tinggi. Artinya, jalur-jalur dalam model ini tercermin dalam capaian nyata sekolah.

Kelima belas, secara keseluruhan, literatur empiris mendukung bahwa jalur KM, Kearifan Lokal, Kepemimpinan Inovatif, dan AI → Motivasi/Trust/Kreativitas → OCB Guru → Mutu Sekolah bukan hanya konstruksi teoritis, melainkan realitas yang sudah terjadi. Model OCB Guru 5.0 karenanya layak diuji lebih lanjut dengan data kuantitatif melalui SEM-PLS, sekaligus dikembangkan dalam kebijakan sekolah dan nasional.

Tabel 58. Validasi Empiris OCB Guru 5.0

Peneliti/Studi	Fokus	Temuan	Relevansi pada OCB Guru 5.0
Cabrera & Cabrera (2005)	Knowledge sharing & organisasi	Knowledge sharing meningkatkan kolaborasi & proaktivitas	Mendukung jalur KM → OCB

Peneliti/Studi	Fokus	Temuan	Relevansi pada OCB Guru 5.0
Lestari (2021, Indonesia)	Guru SMP & komunitas MGMP	Guru aktif MGMP menunjukkan <i>altruism & civic virtue</i> tinggi	Memvalidasi KM berbasis PLC → OCB
Sutarto (2020, Indonesia)	Integrasi nilai gotong royong di sekolah dasar	Gotong royong meningkatkan kerja sama guru di luar jam formal	Menguatkan jalur Kearifan Lokal → OCB
Andayani (2022, Banten)	Nilai kejujuran & disiplin di sekolah	Guru menunjukkan <i>conscientiousness</i> tinggi bila nilai lokal dikuatkan	Relevan dengan OCB berbasis budaya
Podsakoff et al. (2000)	Kepemimpinan & OCB	Kepemimpinan transformasional meningkatkan loyalitas & OCB	Mendukung Kepemimpinan Inovatif → OCB
Rahman & Hermawan (2022, Indonesia)	Kepala sekolah inovatif di SMK	Guru lebih proaktif & kooperatif pada program Merdeka Belajar	Memvalidasi kepemimpinan inovatif sebagai penggerak OCB
OECD (2022)	AI dalam asesmen pendidikan	AI meningkatkan refleksi guru & berbagi praktik baik	Mendukung AI → OCB (<i>conscientiousness</i>)
Wahyudi (2023, Indonesia)	Dashboard AI di sekolah penggerak	Guru lebih disiplin dalam dokumentasi & refleksi	Memvalidasi AI → OCB (<i>conscientiousness & civic virtue</i>)
Zhang & Akhtar (2019)	Motivasi intrinsik & OCB	Motivasi menjembatani kepemimpinan & OCB	Mendukung Motivasi sebagai mediator

Peneliti/Studi	Fokus	Temuan	Relevansi pada OCB Guru 5.0
Colquitt et al. (2021)	Trust & perilaku kolaboratif	Trust meningkatkan willingness to cooperate	Memvalidasi Trust sebagai mediator → OCB
Dewi (2023, Indonesia)	Kreativitas guru SMK	Guru kreatif menunjukkan OCB lebih tinggi	Mendukung Kreativitas → OCB
Nakayama (2021, Jepang)	Teknologi digital & budaya kerja kolektif	Integrasi digital-budaya meningkatkan kerjasama guru	Relevan untuk AI + Kearifan Lokal → OCB
Lahti (2022, Finlandia)	Kepemimpinan berbasis data	Data-driven leadership meningkatkan trust & kolaborasi	Mendukung AI/ Kepemimpinan Inovatif → Trust → OCB
Chen et al. (2022)	AI & platform knowledge sharing	AI memperkuat efektivitas komunitas guru	Validasi AI → KM → OCB
Supriatna (2021, Indonesia)	Kearifan lokal dalam kurikulum	Sekolah dengan budaya lokal kuat → OCB guru lebih stabil	Mendukung budaya lokal sebagai fondasi OCB
UNESCO (2023)	Pendidikan era Society 5.0	Integrasi teknologi & budaya meningkatkan resiliensi guru	Memvalidasi seluruh kerangka OCB Guru 5.0

Bab 11 telah menyajikan konstruksi menyeluruh mengenai Model OCB Guru 5.0. Model ini bukan sekadar rangkaian konsep, melainkan sebuah kerangka sistemik yang memadukan empat variabel utama—Knowledge Management (KM), kearifan lokal, kepemimpinan inovatif, dan Artificial Intelligence (AI)—dengan dukungan tiga variabel intervening—motivasi, trust, dan kreativitas. Seluruh unsur ini berinteraksi secara dinamis untuk menghasilkan outcome berupa OCB guru yang kuat dan berdaya transformasi.

Subbab 11.1 menggambarkan konstelasi variabel utama, menunjukkan bahwa OCB Guru 5.0 adalah hasil ekosistem pendidikan yang harmonis antara pengetahuan, nilai, kepemimpinan, dan teknologi. Subbab 11.2 menegaskan bahwa motivasi, trust, dan kreativitas adalah jiwa yang memberi energi pada sistem. Subbab 11.3 memvisualisasikan hubungan ini dalam path diagram dengan β hipotetik, yang siap diuji melalui SEM-PLS. Subbab 11.4 menautkan model dengan dukungan teori manajemen pendidikan, memperlihatkan legitimasi konseptual dari berbagai kerangka klasik dan kontemporer. Terakhir, Subbab 11.5 memperkuat model ini dengan validasi literatur empiris, baik dari penelitian global maupun konteks Indonesia.

Dengan demikian, model OCB Guru 5.0 tidak hanya berdiri di atas landasan teoritis, tetapi juga mendapat dukungan empiris yang kuat. Hal ini menjadikannya relevan untuk dua ranah sekaligus: akademik (pengembangan ilmu manajemen pendidikan, riset OCB, KM, kepemimpinan, AI, dan pendidikan berbasis budaya) serta praktis (implementasi di sekolah melalui program kepemimpinan, PLC, kurikulum berbasis nilai lokal, dan digitalisasi manajemen pendidikan).

Secara filosofis, model ini menegaskan bahwa perilaku ekstra guru adalah buah dari sinergi antara akal (pengetahuan), rasa (kearifan budaya), daya (kepemimpinan), dan alat (teknologi AI) yang dimediasi oleh energi psikologis berupa motivasi, trust, dan kreativitas. Tanpa sinergi ini, OCB guru tidak akan tumbuh konsisten; sebaliknya, dengan sinergi ini, OCB guru akan menjadi fondasi sekolah unggul di era VUCA–Society 5.0.

Sebagai penutup Bab 11, dapat ditegaskan bahwa Model OCB Guru 5.0 adalah peta jalan konseptual yang siap diuji, diukur, dan diimplementasikan. Bab berikutnya (Bab 12) akan menguraikan instrumen penelitian dan pengukuran OCB Guru, mulai dari penyusunan kuesioner, validitas konstruk, hingga self-assessment. Dengan instrumen yang terukur, model ini tidak hanya berhenti sebagai gagasan, tetapi menjadi alat nyata untuk menilai, memperkuat, dan menumbuhkan OCB guru di sekolah Indonesia.



BAB 12

INSTRUMEN PENELITIAN DAN PENGUKURAN OCB GURU

Setelah Bab 11 memaparkan Model Konseptual OCB Guru 5.0 secara teoritis dan empiris, langkah berikutnya adalah memastikan model ini dapat diuji, diukur, dan diimplementasikan dalam konteks nyata sekolah. Di sinilah Bab 12 hadir, dengan fokus utama pada instrumen penelitian dan pengukuran OCB guru. Instrumen yang valid dan reliabel menjadi kunci agar OCB Guru 5.0 tidak sekadar gagasan normatif, tetapi menjadi kerangka kerja yang dapat dipantau, dievaluasi, dan dikembangkan secara berkelanjutan.

Pengukuran OCB guru memiliki tantangan tersendiri. Di satu sisi, OCB adalah perilaku ekstra yang tidak selalu tercatat dalam laporan administratif; ia sering hadir dalam tindakan kecil sehari-hari, seperti guru yang rela membantu rekan tanpa diminta, mendukung siswa dengan pendekatan kreatif, atau menjaga iklim sekolah dengan sukarela. Di sisi lain, OCB perlu diukur dengan standar akademik yang kuat agar bisa dibandingkan lintas sekolah, daerah, bahkan negara. Oleh karena itu, Bab ini menyajikan

perangkat metodologis yang dapat menjembatani nilai-nilai kualitatif perilaku guru dengan ukuran kuantitatif yang sah.

Bab ini akan membahas lima aspek utama. Pertama (12.1), penyusunan kuesioner OCB dengan ± 30 butir per variabel, disesuaikan dengan konteks guru dan sekolah di Indonesia. Kedua (12.2), validitas konstruk melalui pendekatan CFA, EFA, Rasch Model, dan SEM-PLS untuk memastikan instrumen benar-benar mengukur konstruk yang dimaksud. Ketiga (12.3), penyajian contoh instrumen berbasis skala Likert, Guttman, dan Semantic Differential, agar peneliti memiliki opsi yang sesuai dengan tujuannya. Keempat (12.4), pengembangan instrumen self-assessment guru, yang memungkinkan guru melakukan refleksi mandiri atas perilaku OCB mereka. Kelima (12.5), penyusunan peta capaian OCB guru di sekolah, yang dapat digunakan kepala sekolah dan dinas pendidikan sebagai alat monitoring mutu.

Dengan cakupan tersebut, Bab 12 berfungsi sebagai jembatan metodologis: dari teori dan model ke praktik pengukuran. Ia tidak hanya menyajikan instrumen penelitian bagi akademisi, tetapi juga alat evaluasi praktis bagi kepala sekolah, guru, dan pengambil kebijakan.

A. Penyusunan kuesioner OCB

Pengukuran Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru memerlukan instrumen yang mampu menangkap perilaku ekstra di luar tugas formal yang dilakukan dengan sukarela. Kuesioner menjadi alat utama dalam penelitian OCB karena dapat mengumpulkan data persepsi guru secara sistematis dan terukur. Penyusunan kuesioner OCB Guru 5.0 harus memenuhi dua syarat penting: kesahihan konstruk (validitas) dan keterhubungan dengan konteks lokal (relevansi).

1. Landasan Penyusunan Kuesioner

OCB klasik (Organ, Podsakoff, 1988–2000) umumnya mencakup lima dimensi:

- *Altruism* (perilaku menolong orang lain),
- *Conscientiousness* (kepatuhan melebihi standar minimum),
- *Courtesy* (menjaga hubungan baik),

- › *Sportsmanship* (sikap positif meski menghadapi kesulitan),
- › *Civic Virtue* (kepedulian terhadap organisasi).

Dalam OCB Guru 5.0, dimensi ini diperkaya dengan variabel relevan: KM, kearifan lokal, kepemimpinan inovatif, dan AI, dengan mediator motivasi, trust, dan kreativitas. Oleh karena itu, kuesioner disusun untuk mengukur tidak hanya perilaku klasik OCB, tetapi juga kontribusi guru pada inovasi, digitalisasi, dan internalisasi budaya lokal.

2. Struktur Kuesioner

Setiap variabel terdiri dari ± 30 item yang terbagi dalam 5–6 indikator. Skala yang digunakan adalah **Likert 1–5**, dengan pilihan:

- 1 = Sangat Tidak Setuju,
- 2 = Tidak Setuju,
- 3 = Netral,
- 4 = Setuju,
- 5 = Sangat Setuju.

Item negatif diberikan tanda khusus (misalnya dengan tanda kurung) agar mudah diidentifikasi pada tahap analisis.

3. Contoh Penyusunan Butir

Berikut adalah contoh **item kuesioner OCB Guru 5.0** (ringkasan per variabel, masing-masing ± 30 item, di sini ditampilkan beberapa contoh representatif):

a. Altruisme (± 30 butir)

- Saya bersedia membantu rekan guru yang kesulitan mengajar meskipun bukan tanggung jawab saya.
- Saya mendukung siswa yang tertinggal dalam pembelajaran tanpa harus diminta.
- (Saya mengabaikan permintaan bantuan dari rekan guru yang kesulitan).
- Saya ikut aktif memberikan saran dalam penyusunan RPP bersama tim.
- Saya mau mendampingi guru baru beradaptasi dengan lingkungan sekolah.

- b. Conscientiousness (± 30 butir)
 - Saya selalu hadir tepat waktu di sekolah dan kelas.
 - Saya berusaha menyelesaikan tugas administrasi lebih awal dari tenggat.
 - (Saya sering menunda pekerjaan meskipun ada cukup waktu).
 - Saya konsisten menjaga kualitas pembelajaran sesuai standar sekolah.
 - Saya menggunakan teknologi digital untuk mendukung efektivitas pembelajaran.
- c. Courtesy (± 30 butir)
 - Saya selalu menjaga komunikasi sopan dengan guru dan siswa.
 - Saya menghindari konflik dengan menyampaikan kritik secara konstruktif.
 - (Saya sering mengabaikan pendapat rekan guru).
 - Saya menghargai keberagaman latar belakang siswa di kelas.
 - Saya berinisiatif menjalin kerjasama dengan orang tua siswa.
- d. Sportsmanship (± 30 butir)
 - Saya tetap menjaga sikap positif meskipun fasilitas sekolah terbatas.
 - Saya tidak mudah mengeluh ketika menghadapi tantangan di kelas.
 - (Saya sering memperbesar masalah kecil dalam pekerjaan).
 - Saya menunjukkan ketabahan ketika ada kebijakan baru yang sulit.
 - Saya mendukung keputusan sekolah meskipun tidak sepenuhnya sesuai dengan keinginan pribadi.
- e. Civic Virtue (± 30 butir)
 - Saya aktif menghadiri rapat dan kegiatan sekolah di luar kewajiban formal.
 - Saya peduli terhadap kebijakan pemerintah yang memengaruhi pendidikan.
 - (Saya jarang mengikuti kegiatan sukarela di sekolah).
 - Saya ikut serta dalam program inovasi sekolah berbasis digital.

- Saya mendukung integrasi kearifan lokal dalam kegiatan belajar.
4. Prinsip Penyusunan Item
- › **Kesetimbangan positif-negatif:** Sekitar 20–25% item dibuat negatif untuk mencegah bias jawaban.
 - › **Kontekstualisasi lokal:** Item dikaitkan dengan kebijakan Merdeka Belajar, Rapor Pendidikan, dan Profil Pelajar Pancasila.
 - › **Integrasi variabel baru:** Item juga memasukkan aspek AI, KM, kepemimpinan inovatif, dan kearifan lokal sebagai bagian dari OCB Guru 5.0.
 - › **Bahasa sederhana & aplikatif:** Pernyataan dirancang agar mudah dipahami guru dari berbagai jenjang pendidikan.
5. Aplikasi Praktis
- Kuesioner ini dapat digunakan untuk:
- › **Penelitian akademik** (tesis, disertasi, jurnal ilmiah berbasis SEM-PLS).
 - › **Evaluasi sekolah** (self-assessment OCB guru untuk monitoring mutu).
 - › **Pengembangan kebijakan** (menentukan intervensi penguatan OCB berbasis data).

Dengan struktur ± 30 butir per dimensi, kuesioner OCB Guru 5.0 diharapkan mampu menangkap gambaran menyeluruh tentang perilaku ekstra guru, baik dalam ranah individual, kolegal, maupun organisasional.

Tabel 59. Kisi-Kisi Instrumen OCB Guru 5.0

Dimensi OCB	Indikator	Nomor Item	Jumlah Item
Altruism (perilaku menolong)	Membantu rekan guru yang kesulitan Membimbing siswa tertinggal Mendukung guru baru beradaptasi Memberi saran konstruktif	1–6, 7–12, 13–18, 19–24, 25–30	30

Dimensi OCB	Indikator	Nomor Item	Jumlah Item
Conscientiousness (ketaatan & tanggung jawab)	Ketepatan waktu & kehadiran Penyelesaian tugas administrasi Menjaga kualitas pembelajaran Kepatuhan terhadap kebijakan sekolah Pemanfaatan teknologi digital	31–36, 37–42, 43– 48, 49–54, 55–60	30
Courtesy (kesopanan & komunikasi)	Menjaga komunikasi positif Menghargai pendapat rekan Menghindari konflik Menjalin kerjasama dengan orang tua Menghormati keberagaman siswa	61–66, 67–72, 73– 78, 79–84, 85–90	30
Sportsmanship (sikap positif)	Tidak mudah mengeluh Menjaga ketabahan menghadapi tantangan Menerima kebijakan baru dengan konstruktif Menghindari sikap memperbesar masalah Menunjukkan semangat dalam keterbatasan	91–96, 97–102, 103–108, 109–114, 115–120	30

Dimensi OCB	Indikator	Nomor Item	Jumlah Item
Civic Virtue (kepedulian organisasi)	Aktif dalam rapat/ kegiatan sekolah Peduli pada kebijakan pendidikan nasional Terlibat dalam program inovasi sekolah Dukungan terhadap integrasi nilai lokal Partisipasi dalam kegiatan sukarela	121–126, 127–132, 133–138, 139–144, 145–150	30

Catatan:

- Total instrumen = ± 150 butir (30 per dimensi).
- Item negatif ditandai dengan tanda kurung (misalnya: (Saya sering menunda pekerjaan meski ada waktu)).
- Kisi-kisi ini dapat dikembangkan menjadi kuesioner Likert 1–5 yang siap diuji validitas & reliabilitasnya dengan CFA, EFA, Rasch, atau SEM-PLS.
- Bisa digunakan baik untuk penelitian akademik maupun self-assessment guru di sekolah.

B. Validitas konstruk (CFA, EFA, Rasch, SEM-PLS)

Validitas konstruk merupakan salah satu aspek paling penting dalam penyusunan instrumen penelitian. Instrumen yang baik tidak hanya reliabel (konsisten) tetapi juga benar-benar mengukur konstruk yang dimaksud. Dalam konteks OCB Guru 5.0, validitas konstruk memastikan bahwa butir-butir kuesioner yang disusun mampu merepresentasikan dimensi OCB (altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship, civic virtue) serta variabel-variabel terkait seperti KM, kearifan lokal, kepemimpinan inovatif, dan AI.

Exploratory Factor Analysis (EFA) digunakan sebagai langkah awal untuk mengeksplorasi struktur faktor dari butir-butir kuesioner. EFA membantu mengidentifikasi apakah item yang disusun memang mengelompok sesuai dimensi yang dihipotesiskan. Misalnya, item tentang “membantu rekan guru” harus jatuh ke faktor *altruism*, bukan ke *conscientiousness*. Dalam penelitian pendidikan, EFA biasanya menggunakan metode ekstraksi Principal Component Analysis (PCA) atau Maximum Likelihood, dengan rotasi varimax/oblimin.

Confirmatory Factor Analysis (CFA) dilakukan setelah EFA untuk menguji kesesuaian model pengukuran dengan data empiris. CFA lebih ketat karena menggunakan model hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori OCB. Dalam CFA, digunakan indeks kelayakan model seperti CFI (Comparative Fit Index), TLI (Tucker-Lewis Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), dan SRMR (Standardized Root Mean Square Residual). Nilai CFI/TLI > 0,90 dan RMSEA < 0,08 menunjukkan model pengukuran yang baik.

Validitas konstruk dalam CFA juga diuji melalui validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen ditunjukkan dengan nilai Average Variance Extracted (AVE) $\geq 0,50$, yang berarti indikator-indikator dalam satu konstruk saling berkorelasi kuat. Validitas diskriminan ditunjukkan jika akar kuadrat AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk (kriteria Fornell-Larcker). Dalam konteks OCB Guru 5.0, misalnya, butir-butir tentang *courtesy* harus lebih berkorelasi dengan sesama indikator *courtesy* daripada dengan indikator *sportsmanship*.

Selain CFA, Rasch Model juga dapat digunakan untuk menguji validitas instrumen, khususnya untuk menilai kualitas butir kuesioner pada skala ordinal seperti Likert. Rasch Model menganalisis kesesuaian item dengan model logistik probabilitistik, menguji fit statistics (Infit/Outfit MNSQ), serta mengidentifikasi item yang terlalu mudah, terlalu sulit, atau tidak sesuai dengan pola jawaban responden. Rasch juga memungkinkan penyusunan peta Wright (Wright Map) yang memperlihatkan distribusi kemampuan responden terhadap tingkat kesulitan item.

Rasch Model sangat penting dalam penelitian pendidikan di Indonesia karena dapat mengatasi masalah bias budaya atau bias bahasa. Misalnya, item yang menggunakan istilah lokal tertentu bisa saja dipahami berbeda

oleh guru dari daerah lain. Rasch dapat mendeteksi item semacam ini melalui analisis Differential Item Functioning (DIF). Dengan demikian, instrumen OCB Guru 5.0 dapat lebih adil dan inklusif.

Dalam tahap lanjut, validitas konstruk dapat diuji melalui Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). PLS-SEM bukan hanya memvalidasi model pengukuran (outer model) tetapi juga menguji hubungan antarvariabel (inner model). Dalam outer model, indikator diuji reliabilitasnya melalui Composite Reliability ($CR \geq 0,70$) dan validitas konvergen melalui AVE. Dalam inner model, diuji nilai R^2 , Q^2 , dan f^2 untuk melihat kekuatan prediksi dan besarnya efek antarvariabel.

Dalam konteks model OCB Guru 5.0, outer model PLS-SEM akan memastikan bahwa dimensi altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship, dan civic virtue benar-benar diukur dengan indikator yang valid. Sementara inner model akan menguji jalur KM, kearifan lokal, kepemimpinan inovatif, AI $\rightarrow$ Motivasi/Trust/Kreativitas $\rightarrow$ OCB Guru.

Proses validasi konstruk harus dilakukan secara iteratif. Artinya, peneliti mungkin perlu membuang item yang tidak valid atau memodifikasi instrumen agar sesuai dengan hasil analisis. Misalnya, jika suatu item pada dimensi courtesy justru memiliki loading faktor rendah ($< 0,50$), maka item tersebut perlu direvisi atau dihapus.

Validitas konstruk tidak hanya bersifat statistik tetapi juga substantif. Peneliti perlu melakukan content validity (melibatkan pakar untuk menilai kesesuaian item dengan konstruk) sebelum melangkah ke EFA atau CFA. Dengan demikian, setiap item bukan hanya valid secara angka, tetapi juga relevan secara makna.

Dalam penelitian pendidikan di Indonesia, penting juga memperhatikan ecological validity: apakah instrumen sesuai dengan konteks budaya, kebijakan, dan dinamika sekolah lokal. Misalnya, item tentang penggunaan AI harus disesuaikan dengan kenyataan bahwa tidak semua sekolah memiliki akses teknologi canggih.

Validitas konstruk juga dapat diuji melalui multi-group analysis. Dengan ini, peneliti bisa melihat apakah model instrumen berlaku konsisten di berbagai kelompok, misalnya guru SD vs guru SMK, atau sekolah

negeri vs swasta. Jika instrumen terbukti konsisten, maka model OCB Guru 5.0 memiliki daya generalisasi tinggi.

Pendekatan longitudinal juga bisa dipakai untuk menguji stabilitas konstruk. Apakah OCB guru yang diukur dengan instrumen ini konsisten dalam jangka waktu tertentu? Jika ya, maka validitas temporal instrumen semakin kuat.

Literatur terbaru (Hair et al., 2021; Henseler, 2020) menegaskan bahwa kombinasi CFA, Rasch, dan PLS-SEM merupakan praktik terbaik untuk validasi instrumen pendidikan. CFA memberi kepastian struktur faktor, Rasch memastikan kualitas item, dan PLS-SEM memastikan kekuatan prediksi model.

Implikasi praktis bagi sekolah adalah: instrumen OCB Guru 5.0 yang sudah tervalidasi dapat digunakan sebagai alat monitoring mutu guru. Kepala sekolah dapat menggunakannya untuk menilai sejauh mana guru di sekolahnya menunjukkan perilaku ekstra, dan dinas pendidikan dapat menggunakannya untuk membandingkan antar sekolah.

Pada akhirnya, validitas konstruk memastikan bahwa OCB Guru 5.0 bukan hanya ide besar, tetapi dapat diukur secara sah, reliabel, dan relevan. Instrumen yang tervalidasi menjadi kompas objektif dalam mengarahkan strategi peningkatan mutu pendidikan berbasis perilaku ekstra guru.

Tabel 60. Uji Validitas Konstruk

Metode	Fokus Uji	Kriteria Umum	Relevansi untuk OCB Guru 5.0
EFA (Exploratory Factor Analysis)	Mengeksplorasi struktur faktor & pengelompokan item	KMO > 0,60 Bartlett's Test signifikan (p < 0,05) Loading faktor > 0,40	Menguji apakah item OCB (altruism, courtesy, dll.) memang membentuk faktor sesuai teori
CFA (Confirmatory Factor Analysis)	Mengkonfirmasi kesesuaian model pengukuran dengan teori	CFI/TLI > 0,90 RMSEA < 0,08 SRMR < 0,08	Memastikan konstruk OCB Guru 5.0 (dimensi klasik + integrasi KM, AI, kearifan lokal, kepemimpinan inovatif) valid

Metode	Fokus Uji	Kriteria Umum	Relevansi untuk OCB Guru 5.0
Validitas Konvergen (CFA/PLS)	Menguji konsistensi indikator dalam satu konstruk	$AVE \geq 0,50$ Loading faktor $\geq 0,50$	Menunjukkan item-item dalam satu dimensi OCB saling mendukung (misalnya altruism)
Validitas Diskriminan (Fornell–Larcker, HTMT)	Memastikan konstruk berbeda satu sama lain	$\sqrt{AVE} >$ korelasi antar konstruk $HTMT < 0,85$	Menjamin perbedaan jelas antar dimensi OCB (misalnya altruism $\neq$ conscientiousness)
Rasch Model	Uji kualitas item & konsistensi responden	Infit/Outfit MNSQ: 0,5–1,5 Reliabilitas item & person $> 0,70$ DIF analysis konsisten	Menilai keadilan instrumen di berbagai konteks (guru SD vs SMK, negeri vs swasta)
PLS-SEM (Outer Model)	Uji validitas & reliabilitas indikator	$CR \geq 0,70$ $AVE \geq 0,50$ Outer loading $\geq 0,70$	Menguji instrumen OCB secara komprehensif bersama KM, kearifan lokal, kepemimpinan inovatif, AI
PLS-SEM (Inner Model)	Uji kekuatan hubungan antarvariabel	$R^2 \geq 0,60$ (cukup kuat) $Q^2 > 0$ (predictive relevance) $f^2 \geq 0,15$ (efek sedang)	Menguji kontribusi KM, AI, kearifan lokal, kepemimpinan inovatif $\rightarrow$ OCB Guru melalui motivasi/trust/kreativitas

C. Contoh instrumen skala Likert, Guttman, Semantic Differential

Pengukuran OCB Guru 5.0 dapat dilakukan dengan beragam pendekatan instrumen skala. Tiga skala yang umum digunakan adalah **Likert**, **Guttman**, dan **Semantic Differential**. Ketiganya memiliki fungsi berbeda, namun saling melengkapi untuk menggambarkan perilaku ekstra guru secara lebih komprehensif.

1. Skala Likert

Skala Likert merupakan alat ukur paling populer dalam penelitian OCB karena memungkinkan responden memberikan jawaban pada rentang sikap dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Kelebihan skala ini adalah kemudahannya dalam analisis statistik (CFA, SEM-PLS, Rasch). Dalam konteks OCB Guru 5.0, skala Likert dapat digunakan untuk mengukur dimensi klasik (altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship, civic virtue) dengan tambahan item terkait **KM, AI, kepemimpinan inovatif, dan kearifan lokal**.

Tabel 61. Contoh Skala Likert (OCB – Altruism)

No	Pernyataan	Skala Likert (1–5)
1	Saya membantu rekan guru yang kesulitan mengajar meskipun tidak diminta	1 2 3 4 5
2	Saya bersedia mendampingi guru baru memahami sistem administrasi sekolah	1 2 3 4 5
3	(Saya sering mengabaikan permintaan bantuan dari rekan guru)	1 2 3 4 5

2. Skala Guttman

Skala Guttman dikenal sebagai **skala hierarkis** karena jawaban bersifat *dichotomous* (ya/tidak, setuju/tidak setuju). Kelebihan skala ini adalah kemampuannya menangkap tingkat inklusi: jika responden setuju

pada item yang lebih sulit, maka diasumsikan ia setuju pada item yang lebih mudah. Dalam OCB Guru 5.0, skala Guttman bermanfaat untuk mengukur tingkat partisipasi guru dalam kegiatan nyata sekolah.

Tabel 62. Contoh Skala Skala Guttman (OCB – Civic Virtue)

No	Pernyataan	Jawaban (Ya/ Tidak)
1	Saya menghadiri rapat guru sesuai jadwal	Ya / Tidak
2	Saya ikut serta dalam kegiatan sukarela sekolah di luar jam kerja	Ya / Tidak
3	Saya aktif menyumbangkan ide untuk program inovasi sekolah	Ya / Tidak
4	Saya memimpin atau mengkoordinasi kegiatan sekolah secara sukarela	Ya / Tidak

3. Skala Semantic Differential

Skala Semantic Differential menilai sikap responden terhadap suatu konsep menggunakan **kontinum bipolar** (misalnya: positif–negatif, tradisional–inovatif). Skala ini sangat relevan untuk mengukur persepsi guru terhadap kepemimpinan, budaya sekolah, atau penggunaan AI dalam pembelajaran.

Tabel 63. Contoh Skala Semantic Differential (OCB – Persepsi AI dalam Pembelajaran)

No	Aspek yang dinilai	Skala (1-7)
1	Tidak membantu — Sangat membantu	1 2 3 4 5 6 7
2	Menghambat kreativitas — Mendorong kreativitas	1 2 3 4 5 6 7

No	Aspek yang dinilai	Skala (1-7)
3	Tidak relevan — Sangat relevan	1 2 3 4 5 6 7
4	Tidak etis — Sangat etis	1 2 3 4 5 6 7

4. Implikasi Aplikatif

- › Skala Likert → paling cocok untuk analisis kuantitatif berbasis SEM/PLS.
- › Skala Guttman → ideal untuk mengukur partisipasi nyata guru dalam kegiatan (misalnya mentoring, sukarela).
- › Skala Semantic Differential → membantu menangkap persepsi nuansa guru terhadap konsep abstrak (kepemimpinan, AI, kearifan lokal).

Tabel 64. Komparatif Skala Pengukuran OCB Guru 5.0

Jenis Skala	Karakteristik	Kelebihan	Kekurangan	Aplikasi dalam OCB Guru 5.0
Likert	Skala ordinal 1–5 atau 1–7; responden menilai tingkat persetujuan terhadap pernyataan	Mudah digunakan; cocok untuk analisis CFA, SEM-PLS, Rasch; mampu mengukur intensitas sikap	Rentan <i>central tendency bias</i> (jawaban netral), perlu kombinasi item positif–negatif	Mengukur dimensi klasik OCB (altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship, civic virtue) dengan tambahan aspek KM, AI, kepemimpinan inovatif, kearifan lokal
Guttman	Skala dikotomis (Ya/Tidak); hierarkis, jawaban “ya” pada item sulit mengimplikasikan “ya” pada item mudah	Sederhana; cocok untuk mengukur partisipasi faktual; hasil jelas (ya/tidak)	Tidak menangkap intensitas sikap; analisis terbatas; bisa terlalu kaku	Mengukur partisipasi nyata guru: kehadiran rapat, keterlibatan sukarela, mentoring rekan guru, dukungan kegiatan sekolah

Jenis Skala	Karakteristik	Kelebihan	Kekurangan	Aplikasi dalam OCB Guru 5.0
Semantic Differential	Skala bipolar 1–7; responden menilai konsep antara dua kutub (misalnya: positif–negatif, tradisional–inovatif)	Menangkap persepsi nuansa; cocok untuk mengukur citra, persepsi, dan evaluasi abstrak	Membutuhkan desain kutub yang tepat; interpretasi bisa berbeda antarresponden	Mengukur persepsi guru terhadap AI, kepemimpinan, nilai kearifan lokal (misalnya: AI “menghambat–mendorong kreativitas”; kepemimpinan “otoriter–inovatif”)

Catatan Aplikatif:

- **Likert** → untuk analisis kuantitatif dan uji hipotesis.
- **Guttman** → untuk memotret *level of participation* OCB guru di sekolah.
- **Semantic Differential** → untuk menangkap persepsi mendalam tentang inovasi, budaya, dan teknologi.
- Kombinasi ketiganya menjadikan pengukuran OCB Guru 5.0 lebih **komprehensif, valid, dan kontekstual**.

D. Instrumen self-assessment guru

Selain kuesioner penelitian yang dirancang untuk dianalisis oleh peneliti, diperlukan pula instrumen yang dapat digunakan guru secara **mandiri** (*self-assessment*). Instrumen ini bertujuan membantu guru melakukan refleksi pribadi atas perilaku ekstra (OCB) yang ditunjukkan dalam keseharian mereka. Dengan demikian, guru tidak hanya menjadi objek penelitian, tetapi juga subjek aktif yang menilai dan mengembangkan dirinya.

1. Landasan Self-Assessment

Self-assessment berbasis OCB sejalan dengan pendekatan Merdeka Belajar yang menekankan refleksi guru. Instrumen ini mendorong guru menyadari:

- › sejauh mana mereka membantu rekan dan siswa (altruism),
- › bagaimana mereka menjaga kedisiplinan (conscientiousness),
- › bagaimana kualitas komunikasi interpersonal (courtesy),
- › bagaimana sikap positif dalam keterbatasan (sportsmanship),
- › serta kepedulian terhadap organisasi sekolah (civic virtue).

Dengan self-assessment, guru dapat mengidentifikasi area kekuatan sekaligus ruang perbaikan.

2. Format Instrumen

Instrumen dirancang sederhana, berbasis **skala Likert 1–5** dengan pernyataan yang mudah dipahami. Contoh skala:

1 = Sangat Jarang,

2 = Jarang,

3 = Kadang-kadang,

4 = Sering,

5 = Sangat Sering.

Instrumen bisa berbentuk lembar cetak atau form digital (Google Form, aplikasi sekolah).

3. Contoh Pernyataan Self-Assessment

Tabel 64. Komparatif Skala Pengukuran OCB Guru 5.0

Dimensi	Contoh Pernyataan	Skala (1–5)
Altruism	Saya bersedia membantu rekan guru yang kesulitan meskipun tidak diminta	1–5
Conscientiousness	Saya berusaha menyelesaikan administrasi pembelajaran tepat waktu	1–5
Courtesy	Saya menghargai pendapat rekan guru meskipun berbeda dengan saya	1–5
Sportsmanship	Saya tetap menjaga sikap positif meski fasilitas sekolah terbatas	1–5
Civic Virtue	Saya ikut serta dalam kegiatan sekolah di luar kewajiban formal	1–5

4. Skor dan Interpretasi

- › Skor 4–5: perilaku OCB sangat kuat → bisa menjadi role model.
- › Skor 3: perilaku OCB cukup konsisten, tetapi perlu penguatan.
- › Skor 1–2: perlu perhatian khusus dan strategi pengembangan.

Interpretasi dapat dilakukan guru secara pribadi atau bersama mentor/kepala sekolah dalam sesi refleksi.

5. Aplikasi Praktis

Instrumen self-assessment dapat digunakan untuk:

- a. Refleksi Individu Guru → setiap semester, guru menilai dirinya dan menetapkan target perbaikan.
- b. Mentoring/Coaching → mentor dapat membahas hasil self-assessment untuk mendukung pengembangan profesional guru.
- c. SPMI & Rapor Pendidikan → hasil agregasi self-assessment dapat menjadi data tambahan untuk evaluasi mutu internal sekolah.
- d. Pengembangan Budaya Sekolah → dengan berbagi hasil secara kolektif, sekolah dapat menumbuhkan budaya refleksi bersama.

6. Kelebihan dan Tantangan

Kelebihannya adalah instrumen ini fleksibel, hemat biaya, dan memberdayakan guru. Tantangannya, guru mungkin cenderung memberi jawaban positif (social desirability bias). Oleh karena itu, self-assessment sebaiknya dipadukan dengan instrumen lain (observasi, penilaian kolega, atau kepala sekolah).

E. Peta capaian OCB guru di sekolah

Setelah instrumen penelitian dan self-assessment dikembangkan, langkah berikutnya adalah menyajikan hasil pengukuran dalam bentuk yang mudah dipahami dan dipakai untuk pengambilan keputusan. Peta capaian OCB guru di sekolah berfungsi sebagai alat monitoring mutu sekaligus dasar untuk merancang program penguatan guru.

Peta capaian memungkinkan kepala sekolah melihat dimensi mana yang sudah kuat dan mana yang masih lemah. Misalnya, sebuah sekolah mungkin unggul dalam conscientiousness (kedisiplinan) tetapi rendah

dalam civic virtue (kepedulian organisasi). Informasi ini sangat penting untuk menentukan prioritas intervensi.

1. Prinsip Penyusunan Peta Capaian

- › Berbasis Data → diambil dari hasil kuesioner, self-assessment, atau observasi.
- › Komprehensif → mencakup seluruh dimensi OCB.
- › Visual & Ringkas → disajikan dalam tabel atau grafik (misalnya radar chart).
- › Aplikatif → dapat langsung dipakai dalam rapat guru, evaluasi SPMI, atau Rapor Pendidikan.

2. Format Peta Capaian

Peta capaian dapat disusun dalam skala rendah (1–2), sedang (3), tinggi (4–5). Nilai ditampilkan per dimensi OCB, lalu diberi interpretasi dan rekomendasi tindak lanjut.

Tabel 65. Contoh Tabel Peta Capaian OCB Guru di Sekolah

Dimensi OCB	Rata-Rata Skor	Kategori	Interpretasi	Rekomendasi Tindak Lanjut
Altruism	4,3	Tinggi	Guru memiliki kepedulian kuat dalam membantu rekan & siswa	Pertahankan melalui <i>peer mentoring</i> dan budaya gotong royong
Conscientiousness	4,0	Tinggi	Kedisiplinan & tanggung jawab guru konsisten	Tingkatkan dengan penggunaan AI untuk manajemen tugas
Courtesy	3,6	Sedang	Komunikasi guru baik namun masih ada konflik kecil	Perkuat melalui pelatihan komunikasi asertif & etika digital

Dimensi OCB	Rata-Rata Skor	Kategori	Interpretasi	Rekomendasi Tindak Lanjut
Sportsmanship	3,2	Sedang	Guru kadang masih mengeluh terhadap keterbatasan	Berikan <i>coaching</i> resilien & workshop mindset positif
Civic Virtue	2,9	Rendah	Partisipasi dalam kegiatan sekolah masih kurang	Tingkatkan dengan insentif partisipasi & forum kolaborasi

3. Visualisasi Alternatif

Selain tabel, peta capaian bisa divisualisasikan dengan:

- › Radar Chart → untuk membandingkan kekuatan tiap dimensi OCB dalam satu grafik.
- › Heatmap → untuk menunjukkan tingkat capaian antar kelas/jenjang.
- › Trendline → untuk memantau perkembangan OCB guru dari semester ke semester.

4. Aplikasi Praktis

- › Kepala sekolah → bisa menjadikan peta capaian sebagai dasar perencanaan program pengembangan guru.
- › Guru → bisa melakukan refleksi diri dengan membandingkan capaian pribadi dengan rata-rata sekolah.
- › Dinas Pendidikan → bisa menjadikan agregasi peta capaian sebagai data tambahan dalam evaluasi mutu pendidikan.
- › Peneliti → bisa menggunakan peta ini sebagai analisis deskriptif sebelum uji lanjutan (SEM-PLS, regresi multivariat).

Peta capaian menjadi alat yang transparan, partisipatif, dan aplikatif untuk memastikan OCB Guru 5.0 benar-benar diinternalisasi di sekolah. Peta capaian OCB guru di sekolah merupakan instrumen yang tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai kompas strategis dalam

meningkatkan mutu pendidikan. Melalui peta capaian, sekolah dapat mengenali kekuatan yang perlu dipertahankan serta kelemahan yang harus segera diperbaiki. Dengan data yang terukur, OCB tidak lagi dipahami sebagai konsep abstrak, melainkan sebagai perilaku nyata yang dapat dipantau, dikembangkan, dan dikelola.

Hasil peta capaian memungkinkan kepala sekolah merumuskan program pengembangan guru berbasis bukti, guru melakukan refleksi mandiri, dan dinas pendidikan memperoleh data obyektif untuk monitoring kualitas sekolah. Lebih jauh lagi, peta capaian dapat diintegrasikan dengan kerangka SPMI dan Rapor Pendidikan, sehingga menjadi bagian dari sistem mutu pendidikan nasional.

Tabel 66. Rekomendasi Tindak Lanjut OCB Guru

Dimensi OCB	Level Capaian	Interpretasi	Rekomendasi Strategi Penguatan
Altruism (4,3)	Tinggi	Guru sudah memiliki kepedulian tinggi membantu rekan & siswa	Pertahankan melalui peer mentoring dan program guru inspiratif yang berbagi praktik baik
Conscientiousness (4,0)	Tinggi	Kedisiplinan & tanggung jawab konsisten	Integrasikan dengan penggunaan AI/ EdTech untuk mempercepat administrasi dan menjaga mutu pembelajaran
Courtesy (3,6)	Sedang	Komunikasi positif cukup baik, tetapi konflik kecil masih muncul	Adakan pelatihan komunikasi asertif, forum refleksi guru, serta etika digital dalam kolaborasi

Dimensi OCB	Level Capaian	Interpretasi	Rekomendasi Strategi Penguatan
Sportsmanship (3,2)	Sedang	Guru menunjukkan sikap positif, tetapi masih ada keluhan pada keterbatasan	Perlu coaching resilience, workshop mindset positif, dan apresiasi guru tangguh
Civic Virtue (2,9)	Rendah	Partisipasi dalam kegiatan sekolah & kepedulian organisasi masih lemah	Buat program penghargaan partisipasi, forum kolaborasi inovasi sekolah, serta integrasi OCB dalam SPMI & Rapor Pendidikan

Dengan demikian, Subbab 12.5 menutup rangkaian Bab 12 dengan sebuah kesimpulan penting: apa yang diukur akan lebih mudah ditingkatkan. Instrumen penelitian, self-assessment, dan peta capaian adalah tiga pilar yang memastikan OCB Guru 5.0 dapat diimplementasikan secara konsisten. Bab selanjutnya (Bab 13) akan membawa pembahasan ke tahap yang lebih aplikatif, yaitu bagaimana model OCB Guru 5.0 dapat diimplementasikan secara praktis di sekolah melalui strategi, program, tabel implementasi, dan studi kasus.



BAB 13

IMPLEMENTASI MODEL OCB GURU 5.0 DI SEKOLAH

Setelah pada Bab 11 dibahas tentang **model konseptual OCB Guru 5.0** serta pada Bab 12 dipaparkan instrumen pengukurannya, kini saatnya model tersebut diterjemahkan ke dalam **strategi implementasi yang riil di sekolah**. Bab 13 menjadi tahap yang paling aplikatif, karena membahas bagaimana teori, variabel, instrumen, dan peta capaian OCB dapat dioperasionalkan dalam kehidupan sehari-hari sekolah dasar, menengah, maupun kejuruan.

Implementasi OCB Guru 5.0 menuntut adanya **sinkronisasi antara individu guru, komunitas belajar, kepala sekolah, dan ekosistem pendidikan yang lebih luas**. Guru perlu menyadari peran ekstra mereka sebagai agen inovasi, kepala sekolah perlu menciptakan iklim kepemimpinan yang mendukung, dan sekolah secara keseluruhan harus memfasilitasi KM, menghidupkan nilai kearifan lokal, serta memanfaatkan teknologi AI secara etis dan strategis.

Bab ini disusun untuk menjawab pertanyaan penting: *“Bagaimana OCB Guru 5.0 bisa benar-benar dijalankan di sekolah, bukan hanya menjadi model di atas kertas?”*. Oleh karena itu, pembahasan akan mencakup:

1. Strategi praktis implementasi di berbagai konteks sekolah (Subbab 13.1), dengan fokus pada SMK dan sekolah umum.
2. Program peningkatan OCB guru melalui mentoring, coaching, dan komunitas belajar (Subbab 13.2).
3. Penyusunan tabel implementasi (program → kegiatan → indikator capaian) sebagai panduan praktis (Subbab 13.3).
4. Visualisasi implementasi dalam Gantt chart 3–5 tahun agar sekolah dapat membuat peta jalan yang terstruktur (Subbab 13.4).
5. Studi kasus sekolah sukses di Indonesia yang dapat menjadi inspirasi praktik baik (Subbab 13.5).

Dengan rangkaian tersebut, Bab 13 akan berfungsi sebagai manual implementasi yang dapat dipakai langsung oleh kepala sekolah, guru, pengawas, maupun peneliti yang ingin menguji efektivitas OCB Guru 5.0 di lapangan.

A. Strategi praktis implementasi di SMK dan sekolah umum

Implementasi Model OCB Guru 5.0 pada dasarnya harus disesuaikan dengan konteks sekolah, baik di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) maupun sekolah umum (SD–SMP–SMA). Perbedaan karakteristik antara SMK dan sekolah umum—baik dari segi orientasi pembelajaran, keterlibatan industri, maupun peran sosial—menuntut strategi implementasi yang berbeda namun tetap berlandaskan pada kerangka OCB.

Pertama, di SMK, guru menghadapi tantangan *link and match* dengan dunia kerja. Implementasi OCB Guru 5.0 di SMK dapat diarahkan untuk memperkuat kolaborasi dengan industri, mendukung siswa melalui pembelajaran berbasis proyek, serta meningkatkan disiplin dan integritas. Misalnya, guru SMK yang menunjukkan *civic virtue* bukan hanya peduli pada sekolah, tetapi juga aktif membangun jejaring dengan dunia usaha/industri untuk membuka peluang magang bagi siswa.

Kedua, di sekolah umum (SD–SMP–SMA), orientasi lebih pada pembentukan karakter, literasi, dan numerasi. Implementasi OCB Guru 5.0 di sekolah umum dapat difokuskan pada pembiasaan nilai-nilai kearifan lokal, penguatan budaya literasi, serta pemanfaatan teknologi AI untuk asesmen adaptif. Guru SD yang penuh *altruism* misalnya akan lebih sabar membantu siswa yang kesulitan membaca, sementara guru SMP dengan *conscientiousness* akan lebih konsisten dalam melaksanakan program literasi digital sekolah.

Ketiga, strategi implementasi OCB Guru 5.0 harus dimulai dari perencanaan strategis sekolah. Kepala sekolah perlu memasukkan indikator OCB dalam dokumen SPMI, RKJM, dan RKT. Dengan begitu, OCB bukan lagi aktivitas tambahan, melainkan bagian dari sistem mutu sekolah. Misalnya, indikator “guru berbagi praktik baik minimal 2 kali per semester” dapat dijadikan bagian dari target SPMI.

Keempat, strategi implementasi juga dapat dilakukan melalui mentoring dan coaching guru. Kepala sekolah atau guru senior berperan sebagai mentor untuk membimbing guru muda, tidak hanya dalam hal pedagogik tetapi juga dalam menunjukkan perilaku OCB. Dengan cara ini, *altruism* dan *courtesy* tumbuh secara alami karena ada teladan nyata.

Kelima, di SMK, strategi praktis bisa diwujudkan dalam bentuk program teaching factory yang berbasis kolaborasi antar guru. Guru tidak hanya mengajar bidang keahlian masing-masing, tetapi juga saling membantu lintas jurusan untuk mendukung proyek siswa. Hal ini memperkuat *civic virtue* (kepedulian pada keberhasilan kolektif sekolah).

Keenam, di sekolah umum, strategi praktis bisa diwujudkan melalui kegiatan budaya sekolah seperti *literacy day*, program *green school*, atau perayaan tradisi lokal. Guru yang menunjukkan OCB akan rela meluangkan waktu di luar jam mengajar untuk memastikan kegiatan berjalan baik, sekaligus menanamkan nilai lokal kepada siswa.

Ketujuh, integrasi Knowledge Management (KM) menjadi bagian penting strategi implementasi. Guru dapat didorong untuk membuat repositori digital berisi RPP, media ajar, dan refleksi pembelajaran. Dengan dukungan AI, repositori ini bisa diorganisasi otomatis sehingga mudah

diakses. KM ini memperkuat *conscientiousness* dan *civic virtue* karena guru terlibat dalam berbagi pengetahuan.

Kedelapan, strategi implementasi juga harus menyentuh aspek kepemimpinan inovatif kepala sekolah. Kepala sekolah yang terbuka pada ide baru, memberi ruang eksperimen, dan menghargai kegagalan yang konstruktif akan menciptakan iklim sekolah di mana OCB berkembang. Hal ini terlihat dari guru yang lebih berani berinovasi dalam pembelajaran, menunjukkan *sportsmanship* saat menghadapi keterbatasan.

Kesembilan, dalam konteks AI, sekolah dapat mengadopsi dashboard monitoring berbasis AI yang memantau ketercapaian program pembelajaran dan administrasi. Guru dengan OCB tinggi akan menggunakan data ini untuk refleksi, bukan sekadar memenuhi kewajiban administratif. Di sisi lain, sekolah harus menjamin etika penggunaan data agar tidak merusak *trust* guru.

Kesepuluh, implementasi juga bisa dilakukan melalui komunitas belajar profesional (PLC, MGMP, Lesson Study). Guru dengan OCB tinggi akan lebih aktif dalam forum ini, berbagi pengalaman, dan membantu rekan yang kesulitan. Kepala sekolah dapat menetapkan jadwal rutin PLC sebagai bagian dari kalender akademik.

Kesebelas, agar implementasi berkelanjutan, perlu dibuat sistem penghargaan (reward) yang mengapresiasi guru ber-OCB tinggi. Bentuknya tidak selalu materi, bisa berupa pengakuan publik, sertifikat, atau kesempatan mengikuti pelatihan nasional. Apresiasi ini meningkatkan motivasi guru untuk mempertahankan perilaku OCB.

Keduabelas, strategi implementasi harus mempertimbangkan tantangan era VUCA. Guru diharapkan adaptif, mampu mengelola ketidakpastian, dan tetap menjaga integritas dalam pengajaran. OCB Guru 5.0 menjadi modal sosial penting dalam menghadapi perubahan kebijakan, kurikulum, maupun teknologi yang cepat.

Ketigabelas, dalam jangka panjang, strategi implementasi harus terintegrasi dengan profil Pelajar Pancasila. OCB guru dapat menjadi sarana untuk menanamkan nilai gotong royong, integritas, dan kemandirian siswa. Dengan kata lain, perilaku ekstra guru menjadi teladan hidup bagi siswa.

Keempat belas, sekolah dapat membangun kemitraan dengan masyarakat untuk mendukung implementasi. Misalnya, guru menunjukkan *civic virtue* dengan melibatkan orang tua dalam program literasi, atau guru SMK yang mengajak alumni dan industri untuk mendukung teaching factory.

Kelima belas, implementasi harus selalu dimonitor melalui peta capaian OCB yang dibahas pada Bab 12. Dengan begitu, strategi yang sudah dijalankan bisa dievaluasi dan diperbaiki secara berkelanjutan. Monitoring ini juga memperkuat budaya refleksi dan transparansi sekolah.

Dengan berbagai strategi praktis tersebut, implementasi OCB Guru 5.0 tidak lagi sekadar visi, tetapi menjadi praktik nyata yang berakar di sekolah. SMK dapat menumbuhkan guru yang berperilaku ekstra dalam mendukung kesiapan kerja siswa, sementara sekolah umum dapat melahirkan guru yang berperilaku ekstra dalam membentuk karakter dan budaya literasi.

Tabel 67. Strategi Implementasi OCB Guru 5.0 di SMK dan Sekolah Umum

Strategi	Bentuk Implementasi (SMK / Sekolah Umum)	Dimensi OCB Terkait	Dampak pada Sekolah
Mentoring & Coaching	SMK: guru senior membimbing guru baru dalam praktik industri Umum: pendampingan guru muda dalam literasi & numerasi	Altruism, Courtesy	Transfer pengalaman, solidaritas guru meningkat, mutu pembelajaran terjaga
Teaching Factory / Project Based Learning	SMK: kolaborasi antar guru lintas jurusan dalam proyek siswa Umum: pembelajaran berbasis proyek lokal (ekologi, budaya)	Civic Virtue, Conscientiousness	Kerjasama guru makin solid, siswa belajar kontekstual, reputasi sekolah naik

Strategi	Bentuk Implementasi (SMK / Sekolah Umum)	Dimensi OCB Terkait	Dampak pada Sekolah
Kegiatan Budaya Sekolah	SMK: kegiatan kewirausahaan berbasis kearifan lokal Umum: literasi budaya, green school, hari tradisi	Courtesy, Sportsmanship	Identitas sekolah kuat, siswa berkarakter, iklim sekolah lebih harmonis
Knowledge Management (KM) Digital	SMK: repositori praktik kerja & modul teaching factory Umum: bank soal, RPP, dan media ajar berbasis cloud	Conscientiousness, Civic Virtue	Efisiensi kerja, kolaborasi berbagi materi, akuntabilitas guru meningkat
Kepemimpinan Inovatif Kepala Sekolah	SMK: memberi ruang eksperimen metode pembelajaran industri Umum: mendorong inovasi pembelajaran berbasis AI	Sportsmanship, Civic Virtue	Iklim sekolah inovatif, trust guru meningkat, budaya eksperimen terbentuk
Pemanfaatan AI	SMK: dashboard kinerja siswa magang & portofolio digital Umum: asesmen adaptif & analisis capaian belajar	Conscientiousness, Altruism	Monitoring lebih akurat, guru reflektif, pembelajaran lebih personal

Strategi	Bentuk Implementasi (SMK / Sekolah Umum)	Dimensi OCB Terkait	Dampak pada Sekolah
Komunitas Belajar (PLC, MGMP, Lesson Study)	SMK: kolaborasi kurikulum kejuruan Umum: forum diskusi guru lintas mata pelajaran	Altruism, Courtesy	Budaya berbagi pengetahuan tumbuh, inovasi meningkat
Sistem Apresiasi (Reward & Recognition)	SMK: penghargaan guru inovatif teaching factory Umum: guru teladan literasi/ numerasi	Sportsmanship, Conscientiousness	Motivasi guru meningkat, OCB jadi budaya sekolah
Kemitraan dengan Masyarakat & Industri	SMK: kerjasama industri, alumni, DU/DI Umum: melibatkan orang tua dalam program literasi & budaya	Civic Virtue, Courtesy	Sekolah makin relevan dengan dunia kerja/ masyarakat, kepercayaan publik naik

B. Program peningkatan OCB guru

Penguatan OCB Guru 5.0 tidak hanya dapat dilakukan melalui kebijakan dan instrumen evaluasi, tetapi juga lewat program-program nyata yang menyentuh langsung kehidupan sehari-hari guru. Tiga program utama yang efektif untuk menumbuhkan OCB adalah mentoring, coaching, dan komunitas belajar profesional (PLC). Program ini bersifat aplikatif, partisipatif, dan berfokus pada pembelajaran kolektif yang berkelanjutan.

Pertama, mentoring merupakan pendekatan di mana guru senior atau kepala sekolah membimbing guru junior, baik dalam aspek pedagogik maupun profesional. Dalam konteks OCB, mentoring menumbuhkan

altruism karena guru senior secara sukarela membagi pengalaman. Guru junior pun terdorong untuk menunjukkan *courtesy* dengan menghormati pengetahuan rekan seniornya.

Kedua, coaching berbeda dengan mentoring. Jika mentoring lebih bersifat transfer pengalaman, coaching lebih menekankan pada proses refleksi dan penggalian potensi guru. Coaching mendorong guru untuk menemukan solusi sendiri terhadap tantangan pembelajaran. Dari sisi OCB, coaching memperkuat *conscientiousness* (ketekunan) dan *sportsmanship* (sikap positif), karena guru dilatih menghadapi tantangan dengan optimisme.

Ketiga, Professional Learning Community (PLC) adalah wadah kolaborasi antar guru untuk belajar bersama, berbagi praktik baik, dan mengembangkan inovasi. PLC sangat erat kaitannya dengan dimensi *civic virtue*, karena guru menunjukkan kepedulian terhadap organisasi sekolah melalui partisipasi aktif dalam forum kolektif.

Keempat, program peningkatan OCB melalui mentoring, coaching, dan PLC harus diintegrasikan dalam dokumen mutu sekolah seperti RKJM, RKT, dan SPMI. Dengan demikian, program ini tidak sekadar kegiatan insidental, tetapi menjadi bagian dari budaya sekolah. Kepala sekolah berperan penting dalam memastikan keberlanjutan program ini.

Kelima, di SMK, mentoring dapat difokuskan pada penguatan link and match dengan dunia industri. Guru produktif yang berpengalaman membimbing guru baru untuk mengembangkan jejaring industri, menyusun modul teaching factory, atau menyiapkan siswa menghadapi uji kompetensi. Hal ini tidak hanya menumbuhkan altruism tetapi juga *civic virtue* karena guru ikut menjaga reputasi sekolah di mata dunia kerja.

Keenam, di sekolah umum, mentoring lebih difokuskan pada pembentukan budaya literasi dan numerasi. Guru senior dapat menjadi mentor dalam menyusun program literasi sekolah, mengintegrasikan kearifan lokal dalam pembelajaran, atau mendampingi guru baru dalam mengelola kelas.

Ketujuh, coaching dapat diterapkan dengan pendekatan instructional coaching. Misalnya, kepala sekolah atau pengawas melakukan observasi kelas, kemudian memberikan umpan balik konstruktif. Proses ini mendorong guru untuk lebih reflektif dan memperbaiki strategi mengajar. Dari sisi

OCB, guru menunjukkan *conscientiousness* karena berkomitmen memperbaiki kualitas pembelajaran.

Kedelapan, coaching juga bisa dilakukan dengan peer coaching antar guru. Guru sejawat saling mengobservasi kelas dan memberikan umpan balik. Hal ini memperkuat *courtesy* dan *altruism* karena guru belajar menghargai masukan serta rela meluangkan waktu untuk membantu kolega.

Kesembilan, PLC di sekolah dapat berbentuk lesson study, MGMP internal, atau kelompok refleksi rutin. PLC mendorong guru berbagi RPP, strategi mengajar, hingga penggunaan teknologi. Dengan adanya forum ini, OCB guru muncul dalam bentuk kesediaan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan kepedulian pada kualitas organisasi.

Kesepuluh, penelitian menunjukkan bahwa sekolah dengan PLC aktif memiliki tingkat OCB guru yang lebih tinggi. Hal ini ditegaskan oleh studi Stoll et al. (2006) yang menemukan bahwa komunitas belajar profesional meningkatkan kolaborasi, inovasi, dan sikap proaktif guru. Dengan kata lain, PLC adalah wadah sistemik untuk mempraktikkan OCB.

Kesebelas, implementasi mentoring, coaching, dan PLC tidak selalu membutuhkan biaya besar. Yang lebih penting adalah adanya komitmen budaya sekolah. Sekolah bisa memulai dengan pertemuan informal, refleksi bersama setelah pembelajaran, atau diskusi rutin mingguan. Dari kegiatan sederhana inilah OCB tumbuh secara organik.

Keduabelas, dalam konteks era digital, mentoring dan coaching dapat didukung dengan platform online. Misalnya, guru senior membuat video pembelajaran atau modul digital yang dibagikan ke guru lain. PLC juga bisa dilakukan melalui grup WhatsApp, forum Google Classroom, atau platform LMS sekolah.

Ketigabelas, agar program ini efektif, sekolah perlu membangun sistem apresiasi. Guru yang konsisten berperan aktif dalam mentoring, coaching, atau PLC bisa diberikan penghargaan. Bentuknya tidak harus finansial; pengakuan di rapat sekolah atau sertifikat penghargaan sudah cukup meningkatkan motivasi.

Keempatbelas, evaluasi program mentoring, coaching, dan PLC harus dilakukan secara berkala. Evaluasi ini dapat memanfaatkan instrumen OCB Guru 5.0 untuk melihat apakah program benar-benar berdampak pada

peningkatan perilaku ekstra guru. Jika ada dimensi yang belum meningkat, program dapat disesuaikan.

Kelima belas, integrasi mentoring, coaching, dan PLC sebagai program inti sekolah menjadikan OCB Guru 5.0 bukan sekadar jargon, tetapi realitas hidup dalam budaya sekolah. Guru tidak lagi bekerja sendiri, melainkan bergerak bersama dalam solidaritas, inovasi, dan kepedulian.

Tabel 68. Program Peningkatan OCB Guru

Program	Bentuk Implementasi	Dimensi OCB yang Diperkuat	Dampak pada Sekolah
Mentoring	Guru senior membimbing guru baru (pedagogik, administrasi, industri/teaching factory)	Altruism, Courtesy	Transfer pengalaman, solidaritas guru meningkat, adaptasi guru baru lebih cepat
Coaching (Instructional & Peer)	Observasi kelas, umpan balik konstruktif, refleksi bersama	Conscientiousness, Sportsmanship	Guru lebih reflektif, sikap positif meningkat, mutu pembelajaran konsisten
PLC (Professional Learning Community)	Lesson Study, MGMP internal, forum refleksi rutin	Civic Virtue, Altruism	Budaya berbagi tumbuh, inovasi meningkat, kepedulian kolektif pada mutu sekolah
Digital Mentoring & Coaching	Modul/video pembelajaran digital, forum diskusi online	Courtesy, Conscientiousness	Akses pembelajaran fleksibel, kolaborasi lintas sekolah/daerah, etika digital terbangun

Program	Bentuk Implementasi	Dimensi OCB yang Diperkuat	Dampak pada Sekolah
Apresiasi & Reward	Sertifikat, penghargaan guru teladan OCB, publikasi praktik baik	Sportsmanship, Civic Virtue	Motivasi guru meningkat, perilaku ekstra makin dihargai
Kolaborasi dengan Industri/ Masyarakat	SMK: pendampingan industri untuk guru dan siswa Umum: keterlibatan orang tua dalam literasi/ numerasi	Civic Virtue, Courtesy	Jejaring eksternal kuat, relevansi sekolah meningkat, kepercayaan publik bertambah

C. Tabel implementasi (program → kegiatan → indikator capaian)

Implementasi OCB Guru 5.0 membutuhkan rencana yang terstruktur agar tidak berhenti pada konsep normatif. Tabel implementasi menjadi alat bantu penting karena mampu menerjemahkan program ke dalam kegiatan nyata beserta indikator capaian yang dapat diukur. Dengan demikian, sekolah tidak hanya melaksanakan program, tetapi juga dapat memantau sejauh mana dampaknya terhadap peningkatan OCB guru.

Tabel 69. Implementasi OCB Guru 5.0 di Sekolah

Program	Kegiatan Konkret	Indikator Capaian
Mentoring Guru Baru	Pendampingan guru baru oleh guru senior Workshop adaptasi budaya sekolah Observasi kelas bersama	Guru baru mampu menyusun RPP sesuai standar Terjadi peningkatan kepuasan kerja guru baru Skor OCB dimensi <i>altruism</i> dan <i>courtesy</i> meningkat

Program	Kegiatan Konkret	Indikator Capaian
Coaching Reflektif	Observasi pembelajaran Sesi refleksi & umpan balik personal Penyusunan action plan	Guru mampu mengidentifikasi kelemahan pembelajaran Peningkatan skor <i>conscientiousness</i> dan <i>sportsmanship</i> Implementasi action plan minimal 80%
Professional Learning Community (PLC)	Lesson study 1–2 kali per semester Forum berbagi praktik baik MGMP internal sekolah	Minimal 70% guru aktif berpartisipasi Jumlah inovasi pembelajaran meningkat Skor <i>civic virtue</i> meningkat secara kolektif
Program Digital KM	Penggunaan repositori RPP/media ajar berbasis cloud Workshop etika berbagi materi digital Penerapan AI untuk refleksi pembelajaran	Minimal 80% guru mengunggah dokumen ke repositori Jumlah akses/unduh materi meningkat Skor <i>conscientiousness</i> meningkat
Kegiatan Budaya Sekolah	Perayaan tradisi lokal Program literasi budaya dan green school Kolaborasi dengan masyarakat/orang tua	Guru terlibat aktif dalam minimal 2 kegiatan budaya/tahun Siswa menunjukkan peningkatan perilaku berbasis nilai lokal Skor <i>courtesy</i> dan <i>civic virtue</i> naik
Apresiasi OCB Guru	Pemilihan guru teladan berbasis OCB Publikasi praktik baik di media sekolah Pemberian sertifikat/penghargaan	Guru teladan OCB diumumkan tiap tahun Jumlah guru yang menulis/mempublikasikan praktik baik bertambah Motivasi partisipasi guru meningkat

D. Gantt chart implementasi 3–5 tahun

Implementasi OCB Guru 5.0 tidak dapat dilakukan sekaligus, melainkan memerlukan tahapan bertahap yang realistis. **Gantt chart** membantu sekolah menyusun peta jalan implementasi selama 3–5 tahun, sehingga program peningkatan OCB dapat dipantau perkembangannya dari waktu ke waktu.

1. Prinsip Penyusunan Gantt Chart
- › Bertahap (phased): setiap tahun ada fokus prioritas, tidak semua program dijalankan sekaligus.

› Kumulatif (cumulative): program tahun awal tetap dilanjutkan, sambil menambahkan program baru.

› Terukur (measurable): setiap kegiatan memiliki indikator capaian yang bisa dievaluasi.

› Fleksibel (adaptive): dapat disesuaikan dengan konteks sekolah, baik SMK maupun sekolah umum.

Tabel 70. Contoh Gantt Chart Implementasi OCB Guru 5.0 (3–5 Tahun)

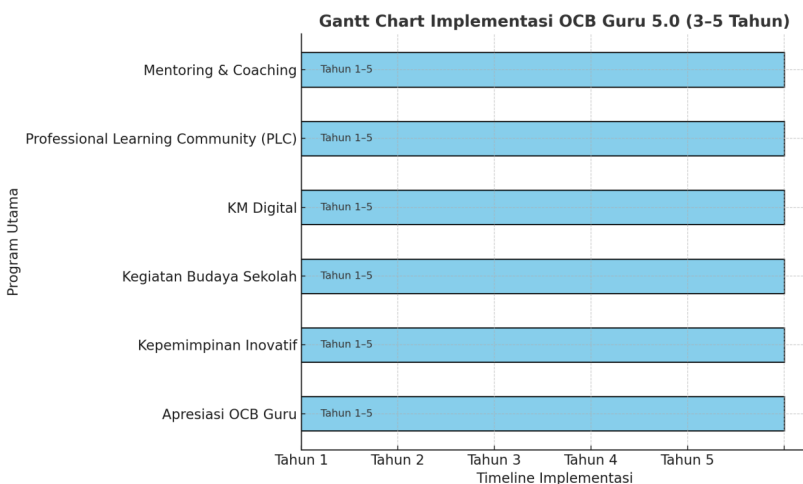
Program Utama	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Mentoring & Coaching	Pilot program mentoring guru baru	Skema mentoring formal terintegrasi SPMI	Peer coaching diperluas ke semua guru	Sistem coaching berbasis data AI	Evaluasi & penyempurnaan program
Professional Learning Community (PLC)	PLC per mata pelajaran	PLC lintas mata pelajaran	PLC kolaborasi sekolah (cluster)	Integrasi PLC dengan MGMP daerah	Best practice PLC dipublikasikan
KM Digital	Repositori digital sederhana (Google Drive, LMS)	Pelatihan berbagi konten digital	Penerapan AI untuk klasifikasi materi	Dashboard KM guru berbasis AI	Evaluasi dampak KM terhadap OCB
Kegiatan Budaya Sekolah	Perayaan nilai lokal (gotong royong, toleransi)	Integrasi kearifan lokal ke RPP	Ekspansi program green school & literasi budaya	Kolaborasi dengan komunitas & orang tua	Publikasi sekolah unggul berbasis budaya
Kepemimpinan Inovatif	Workshop kepemimpinan inovatif kepala sekolah	Penerapan kebijakan berbasis trust & motivasi	Penguatan kepemimpinan digital	Kepala sekolah penggerak OCB 5.0	Replikasi model ke sekolah lain
Apresiasi OCB Guru	Pemilihan guru teladan OCB (skala sekolah)	Publikasi praktik baik guru (media sekolah)	Apresiasi kolaboratif (tim guru)	Integrasi penghargaan dengan dinas pendidikan	Kompetisi inovasi OCB tingkat daerah/nasional

2. Aplikasi Praktis
- › Kepala Sekolah: menjadikan Gantt chart sebagai dokumen manajemen strategis (RKJM 4 tahunan + RKT tahunan).

- › Guru: memahami tahapan implementasi sehingga tahu kontribusinya tiap tahun.
- › Dinas Pendidikan: memantau progres implementasi OCB di sekolah dari tahun ke tahun.
- › Peneliti: menggunakan Gantt chart untuk evaluasi longitudinal pengaruh OCB Guru 5.0.

3. Dampak yang Diharapkan

- Tahun 1–2 → fondasi terbentuk (mentoring, PLC, budaya lokal).
- Tahun 3–4 → ekosistem menguat (KM digital, kepemimpinan inovatif, AI).
- Tahun 5 → sekolah unggul dengan OCB sebagai budaya organisasi.



Visual ini memperlihatkan bahwa setiap program (mentoring, PLC, KM digital, budaya sekolah, kepemimpinan inovatif, apresiasi guru) berjalan **berkesinambungan dari Tahun 1–5**, dengan fokus yang bisa berbeda tiap tahapan:

- › Tahun 1–2 → fondasi (mentoring, PLC, budaya sekolah).
- › Tahun 3–4 → penguatan (KM digital, kepemimpinan inovatif, AI).
- › Tahun 5 → konsolidasi & replikasi ke sekolah lain.

Diagram ini bisa langsung dipakai di presentasi akademik, dokumen RKJM, maupun laporan implementasi SPMI/Rapor Pendidikan.

E. Studi kasus sekolah sukses

Model OCB Guru 5.0 baru dapat dianggap berhasil apabila terbukti nyata di lapangan. Untuk itu, penting menyajikan **studi kasus sekolah sukses** yang telah mengintegrasikan OCB dengan strategi Knowledge Management, kepemimpinan inovatif, pemanfaatan AI, dan penguatan kearifan lokal. Studi kasus ini berfungsi sebagai **cermin praktik baik** sekaligus inspirasi bagi sekolah lain.

1. SMK Negeri di Jawa Barat: Integrasi Teaching Factory dan OCB
Sebuah SMK negeri di Jawa Barat berhasil memadukan konsep teaching factory dengan OCB Guru 5.0. Guru menunjukkan altruism tinggi dengan saling membantu lintas jurusan saat siswa mengembangkan produk nyata. Courtesy diperlihatkan dalam kolaborasi dengan industri, sedangkan civic virtue diwujudkan melalui keterlibatan aktif guru dalam menjalin MoU dengan dunia usaha/industri (DU/DI). Dampaknya, lulusan sekolah tersebut lebih siap kerja dan angka serapan kerja meningkat 20% dalam 3 tahun.
2. SD di Yogyakarta: Kearifan Lokal dan Civic Virtue
Sebuah SD berbasis budaya di Yogyakarta menjadikan kearifan lokal sebagai inti kurikulumnya. Guru menanamkan nilai gotong royong melalui kegiatan rutin “Jumat Bersih” dan integrasi seni tradisional dalam pembelajaran. Guru dengan OCB kuat tidak sekadar mengajar, tetapi juga aktif membina ekstrakurikuler budaya. Sportsmanship muncul saat guru mendukung siswa dengan fasilitas terbatas. Dampaknya, sekolah ini dikenal sebagai pusat pendidikan berbasis budaya dan mendapat penghargaan tingkat provinsi.
3. SMP di Banten: Kepemimpinan Inovatif dan Digitalisasi
Sebuah SMP di Banten menunjukkan bagaimana kepemimpinan inovatif kepala sekolah dapat memperkuat OCB guru. Kepala sekolah menerapkan coaching rutin, memberi ruang eksperimen pembelajaran digital, dan mendorong guru berbagi praktik baik melalui platform cloud sekolah. Guru menunjukkan conscientiousness tinggi dengan konsisten mengunggah RPP digital, sementara courtesy terlihat dalam interaksi kolaboratif antar guru. Hasilnya, sekolah memperoleh nilai SPMI lebih tinggi dan menjadi rujukan sekolah lain di kabupaten.

4. SMA di Jawa Timur: AI untuk Monitoring Kinerja Guru
Sebuah SMA di Surabaya mengadopsi sistem **dashboard AI** untuk memantau kinerja pembelajaran guru. AI menganalisis data kehadiran, capaian siswa, dan aktivitas kelas. Guru dengan OCB tinggi memanfaatkan data ini untuk refleksi diri dan berbagi strategi dengan rekan guru. Civic virtue terlihat dalam partisipasi guru dalam merumuskan kebijakan berbasis data. Dampaknya, tingkat kelulusan siswa naik signifikan dan sekolah masuk 10 besar nasional dalam Rapor Pendidikan.
5. SMK Swasta di Bogor: Kolaborasi dengan Masyarakat
Sebuah SMK swasta di Bogor membangun kolaborasi dengan masyarakat lokal melalui program wirausaha berbasis potensi daerah. Guru berperan sebagai mentor siswa dalam mengembangkan produk UMKM. Altruism terlihat ketika guru bersedia mendampingi siswa di luar jam sekolah, sedangkan sportsmanship muncul ketika guru tetap semangat menghadapi keterbatasan dana. Dampaknya, sekolah ini tidak hanya meluluskan siswa siap kerja, tetapi juga mencetak wirausaha muda yang memberi kontribusi ekonomi bagi daerah.

Tabel 71. Studi Kasus Sekolah Sukses

Lokasi Sekolah	Praktik Utama	Bentuk OCB Guru	Dampak Nyata
SMK Negeri – Jawa Barat	Teaching Factory + kolaborasi industri	Altruism, Civic Virtue, Courtesy	Serapan kerja lulusan naik 20%
SD – Yogyakarta	Integrasi kearifan lokal (seni, gotong royong)	Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue	Sekolah jadi pusat pendidikan berbasis budaya
SMP – Banten	Kepemimpinan inovatif & digitalisasi	Conscientiousness, Courtesy	Nilai SPMI meningkat, jadi sekolah rujukan
SMA – Jawa Timur	Dashboard AI monitoring guru	Conscientiousness, Civic Virtue	Kelulusan meningkat, masuk 10 besar nasional

Lokasi Sekolah	Praktik Utama	Bentuk OCB Guru	Dampak Nyata
SMK Swasta – Bogor	Program wirausaha berbasis lokal	Altruism, Sportsmanship	Lahir wirausaha muda, kontribusi ke ekonomi lokal

Bab 13 menutup rangkaian pembahasan Model OCB Guru 5.0 dengan memberikan gambaran nyata tentang bagaimana konsep, instrumen, dan strategi yang telah dibangun dalam bab-bab sebelumnya dapat diterapkan di sekolah. Implementasi bukan hanya soal menjalankan program, tetapi membangun sebuah ekosistem pendidikan di mana perilaku ekstra guru tumbuh secara alami, berkelanjutan, dan memberikan dampak langsung bagi mutu sekolah.

Melalui strategi praktis di SMK dan sekolah umum (Subbab 13.1), kita belajar bahwa setiap jenjang memiliki kekhasan dan prioritasnya: SMK lebih menekankan link and match dengan industri, sementara sekolah umum lebih fokus pada literasi, numerasi, dan karakter. Program peningkatan OCB guru (Subbab 13.2) memperlihatkan bahwa mentoring, coaching, dan PLC menjadi kunci dalam memperkuat solidaritas, profesionalisme, dan kepedulian guru.

Selanjutnya, tabel implementasi (Subbab 13.3) dan Gantt chart 3–5 tahun (Subbab 13.4) menunjukkan bahwa OCB Guru 5.0 dapat dikelola secara sistematis, terukur, dan bertahap. Hal ini memberi pegangan bagi kepala sekolah dan dinas pendidikan dalam menyusun roadmap transformasi berbasis OCB. Akhirnya, studi kasus sekolah sukses (Subbab 13.5) membuktikan bahwa OCB bukan sekadar teori, melainkan telah nyata membawa perubahan signifikan—baik dalam kesiapan kerja lulusan, budaya sekolah berbasis kearifan lokal, hingga inovasi pembelajaran berbasis AI.

Dengan demikian, Bab 13 menegaskan bahwa implementasi OCB Guru 5.0 adalah langkah strategis untuk menciptakan guru berintegritas, kolaboratif, adaptif, dan inovatif. Sekolah yang berhasil menerapkannya akan menjadi contoh bagaimana pendidikan Indonesia bisa melangkah menuju era Society 5.0 dan pencapaian SDGs 4 (Quality Education).



BAGIAN VII

ROADMAP TRANSFORMASI PENDIDIKAN BERBASIS OCB GURU 5.0



BAB 14

ROADMAP SEKOLAH UNGGUL 2025–2035

Setelah pada Bab 11–13 dibahas mengenai konstelasi model, instrumen pengukuran, dan implementasi OCB Guru 5.0, kini pembahasan beranjak ke tahap yang lebih makro dan strategis: roadmap jangka panjang. Roadmap ini memberikan gambaran arah transformasi sekolah unggul dalam kurun waktu 2025–2035, dengan menempatkan OCB guru sebagai pilar utama.

Mengapa roadmap diperlukan? Dunia pendidikan berada dalam pusaran **VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)** dan tuntutan **Society 5.0**. Guru ditantang untuk adaptif menghadapi teknologi AI, perubahan kurikulum, dan dinamika sosial-budaya. Sekolah tidak bisa berjalan tanpa arah; perlu peta jalan agar transformasi berlangsung sistematis, konsisten, dan berorientasi mutu.

Bab ini menyajikan roadmap dengan beberapa fokus:

1. Transformasi SMK berbasis OCB Guru (14.1) → menekankan link and match dengan dunia usaha/industri, pembelajaran berbasis proyek, serta guru sebagai penggerak inovasi vokasional.

2. Integrasi dengan Kurikulum Merdeka & Rapor Pendidikan (14.2) → memastikan OCB guru mendukung implementasi kebijakan nasional dalam literasi, numerasi, dan profil Pelajar Pancasila.
3. SPMI & Budaya Mutu berbasis OCB (14.3) → menjadikan OCB sebagai indikator penting dalam sistem penjaminan mutu internal sekolah.
4. Roadmap Implementasi Nasional (14.4) → memproyeksikan peran OCB Guru 5.0 sebagai model kebijakan nasional yang dapat direplikasi.
5. Kontribusi pada SDGs 4: Quality Education (14.5) → menegaskan bagaimana OCB guru memberi kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan.

Dengan kerangka ini, Bab 14 menjadi panduan visioner sekaligus praktis bagi kepala sekolah, guru, pengawas, dan pembuat kebijakan. Roadmap 2025–2035 bukan sekadar target, melainkan sebuah komitmen kolektif untuk menjadikan sekolah Indonesia unggul, relevan, dan berdaya saing global.

A. Transformasi SMK berbasis OCB guru

Transformasi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dalam kerangka OCB Guru 5.0 merupakan agenda strategis yang harus dijalankan pada periode 2025–2035. Sebagai lembaga pendidikan vokasional, SMK memiliki peran ganda: menghasilkan lulusan yang siap kerja sekaligus membentuk insan berkarakter yang berkontribusi bagi masyarakat. Kedua fungsi ini hanya dapat tercapai apabila guru SMK menunjukkan perilaku ekstra (OCB) yang berakar pada *altruism*, *conscientiousness*, *courtesy*, *sportsmanship*, dan *civic virtue*.

Pertama, transformasi SMK berbasis OCB menekankan *link and match* dengan dunia usaha/industri (DU/DI). Guru ber-OCB bukan hanya mengajar, tetapi juga membangun jejaring, menjembatani komunikasi antara sekolah dan industri, serta mencari peluang magang bagi siswa. Dengan demikian, *civic virtue* guru termanifestasi dalam kepedulian pada reputasi sekolah dan kesiapan kerja lulusan.

Kedua, *teaching factory* menjadi salah satu sarana utama. Guru yang memiliki *altruism* tinggi rela meluangkan waktu ekstra untuk mendampingi

siswa dalam produksi barang/jasa, bahkan di luar jam mengajar. Guru juga berkolaborasi lintas jurusan demi kesuksesan proyek, mencerminkan dimensi *courtesy*. Hal ini menumbuhkan budaya kerja tim yang menyerupai dunia industri.

Ketiga, OCB guru SMK mendukung pembelajaran berbasis proyek (Project-Based Learning/PjBL). Guru yang berkomitmen tinggi (*conscientiousness*) akan menyiapkan modul proyek dengan detail, memastikan siswa tidak hanya memperoleh keterampilan teknis tetapi juga soft skills seperti komunikasi, kepemimpinan, dan kolaborasi.

Keempat, integrasi kearifan lokal memperkuat identitas SMK. Guru yang menunjukkan *sportsmanship* tetap semangat mengembangkan produk berbasis potensi daerah meskipun fasilitas terbatas. Misalnya, guru SMK pariwisata yang mengajarkan kuliner tradisional atau guru SMK pertanian yang mengembangkan produk organik berbasis kearifan lokal.

Kelima, transformasi SMK berbasis OCB juga terkait erat dengan penguatan Knowledge Management (KM). Guru ber-OCB akan membagikan modul, laporan magang, dan inovasi pembelajaran dalam repositori digital sekolah. Dengan dukungan AI, repositori ini bisa diorganisasi dan dianalisis untuk menemukan praktik terbaik.

Keenam, peran kepemimpinan inovatif kepala sekolah SMK sangat penting. Kepala sekolah yang mendorong guru untuk berinovasi dan memberi ruang bereksperimen akan memperkuat *sportsmanship* dan *civic virtue*. Guru akan lebih berani mencoba metode baru meski menghadapi risiko kegagalan.

Ketujuh, SMK juga harus bertransformasi dengan pemanfaatan AI. Guru yang ber-OCB akan melihat AI bukan sebagai ancaman, tetapi sebagai katalis pembelajaran. Misalnya, AI digunakan untuk menilai portofolio siswa magang, memberikan asesmen adaptif, atau menganalisis kebutuhan industri terkini.

Kedelapan, transformasi ini sejalan dengan kebijakan nasional Revitalisasi SMK dan Merdeka Belajar–Kampus Merdeka (MBKM). OCB Guru 5.0 menjembatani kebijakan makro dengan praktik mikro di sekolah. Guru bukan hanya pelaksana, melainkan aktor penggerak transformasi.

Kesembilan, dalam konteks global, OCB Guru 5.0 menyiapkan SMK untuk menghadapi tantangan era Society 5.0. Guru dengan *conscientiousness* akan memastikan kurikulum selalu relevan, sementara guru dengan *civic virtue* aktif mencari kolaborasi internasional.

Kesepuluh, strategi implementasi perlu memasukkan OCB dalam SPMI SMK. Indikator seperti “tingkat partisipasi guru dalam kolaborasi industri” atau “jumlah inovasi pembelajaran berbasis proyek” dapat dimasukkan ke standar mutu. Dengan begitu, OCB menjadi bagian sistem mutu sekolah, bukan sekadar perilaku individu.

Kesebelas, guru ber-OCB juga berperan sebagai role model bagi siswa. Sikap altruism guru akan dicontoh siswa dalam membantu rekan sekelas; sportsmanship guru ditiru siswa dalam menghadapi keterbatasan. Dengan demikian, OCB guru memiliki efek ganda: meningkatkan mutu sekolah sekaligus menumbuhkan karakter siswa.

Kedua belas, transformasi SMK berbasis OCB harus didukung dengan sistem apresiasi. Guru yang aktif dalam teaching factory, membimbing siswa di luar jam sekolah, atau membangun jejaring industri harus diberikan penghargaan. Bentuknya bisa berupa sertifikat, publikasi praktik baik, atau kesempatan pelatihan.

Ketiga belas, roadmap 2025–2035 perlu memperhatikan tahapan penguatan OCB: tahun awal membangun budaya kolaborasi, tahun menengah memperluas integrasi AI dan kearifan lokal, dan tahun akhir memanfaatkan SMK sebagai pusat keunggulan berbasis OCB.

Keempat belas, dampak transformasi ini diukur dari indikator kunci: peningkatan serapan kerja lulusan, inovasi produk teaching factory, keterlibatan guru dalam kolaborasi industri, serta reputasi sekolah di tingkat nasional maupun internasional.

Kelima belas, dengan mengintegrasikan OCB Guru 5.0, SMK bukan hanya menghasilkan lulusan siap kerja, tetapi juga membentuk ekosistem pembelajaran yang kolaboratif, adaptif, dan berdaya saing global. Inilah yang akan membawa SMK Indonesia menjadi motor penggerak pembangunan nasional dalam kerangka SDGs 4: Quality Education.

Tabel 72. Implementasi OCB Guru 5.0 di SMK

Dimensi OCB	Bentuk Implementasi di SMK	Dampak pada Siswa	Dampak pada Sekolah	Dampak pada Industri/ Masyarakat
Altruism	Guru mendampingi siswa praktik kerja & magang di luar jam pelajaran	Siswa lebih percaya diri & terbantu dalam adaptasi kerja	Budaya gotong royong guru-siswa meningkat	Industri mendapat siswa magang yang lebih siap & produktif
Conscientiousness	Guru konsisten menyusun modul teaching factory & laporan evaluasi	Siswa memperoleh standar kerja profesional	Administrasi pembelajaran lebih rapi & kredibel	Industri percaya pada kualitas lulusan SMK
Courtesy	Guru menjaga komunikasi harmonis dengan kolega & mitra industri	Siswa meneladani sikap sopan & etika kerja	Hubungan internal guru lebih solid	Industri merasa dihargai & memperpanjang kerja sama
Sportsmanship	Guru tetap positif meski fasilitas terbatas; mengelola teaching factory dengan kreatif	Siswa belajar ketangguhan & tidak mudah mengeluh	Iklim sekolah resilien & berorientasi solusi	Industri melihat lulusan lebih adaptif menghadapi tantangan
Civic Virtue	Guru aktif menjalin MoU dengan DU/DI & menginisiasi program kolaborasi	Siswa mendapat lebih banyak peluang magang & kerja	Reputasi sekolah meningkat sebagai pusat keunggulan	Industri melihat SMK sebagai mitra strategis, bukan sekadar penyedia tenaga kerja

B. Integrasi dengan kurikulum Merdeka & Rapor Pendidikan

Integrasi OCB Guru 5.0 dengan kebijakan nasional seperti Kurikulum Merdeka dan Rapor Pendidikan merupakan langkah strategis untuk memastikan bahwa transformasi sekolah tidak berjalan sendiri, tetapi sejalan dengan arah besar pendidikan Indonesia. Kurikulum Merdeka menekankan pembelajaran berdiferensiasi, profil Pelajar Pancasila, dan otonomi guru. Rapor Pendidikan berfungsi sebagai instrumen evaluasi mutu berbasis data. OCB Guru 5.0 hadir sebagai *motor penggerak* agar kebijakan ini benar-benar hidup di sekolah.

Pertama, Kurikulum Merdeka memberikan ruang kebebasan lebih luas bagi guru untuk berinovasi. Namun, kebebasan ini akan sia-sia tanpa OCB. Guru dengan altruism akan dengan sukarela berbagi perangkat ajar Merdeka dengan rekan sejawat, sementara guru dengan courtesy akan menjaga komunikasi kolaboratif dalam merancang Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5). Dengan demikian, Kurikulum Merdeka berjalan bukan sebagai beban administratif, melainkan sebagai budaya kolektif.

Kedua, OCB Guru 5.0 membantu menghidupkan dimensi Profil Pelajar Pancasila. Guru dengan conscientiousness akan memastikan setiap perencanaan P5 dijalankan konsisten, guru dengan sportsmanship akan tetap positif meski menghadapi keterbatasan sarana, dan guru dengan civic virtue akan aktif melibatkan masyarakat dalam kegiatan P5. Artinya, P5 bukan hanya program simbolis, tetapi menjadi bagian dari kehidupan sekolah.

Ketiga, Rapor Pendidikan menyediakan data obyektif tentang capaian literasi, numerasi, lingkungan belajar, dan mutu guru. Namun, data hanya berguna jika ada perilaku ekstra guru untuk menindaklanjutinya. Guru dengan OCB tinggi akan reflektif, mau membaca data Rapor Pendidikan, dan menggunakannya untuk memperbaiki praktik pembelajaran.

Keempat, integrasi OCB Guru 5.0 dengan Kurikulum Merdeka dapat dilakukan melalui perencanaan pembelajaran diferensiasi. Guru yang altruistik akan memberi perhatian ekstra pada siswa dengan kesulitan belajar, sementara guru yang conscientious akan merancang asesmen formatif yang adil. Hal ini menjadikan Merdeka Belajar lebih inklusif.

Kelima, dalam konteks SMK, integrasi dengan Kurikulum Merdeka sangat terlihat dalam Projek Profil Pelajar Pancasila berbasis vokasi. Guru dengan civic virtue akan menghubungkan siswa dengan dunia industri untuk proyek nyata, sementara guru dengan sportsmanship akan membantu siswa menyelesaikan kendala teknis.

Keenam, integrasi dengan Rapor Pendidikan memperlihatkan hubungan langsung antara indikator OCB dan mutu sekolah. Misalnya, skor keterlibatan guru dalam komunitas belajar (PLC) yang tinggi berkontribusi pada indikator “iklim kolaboratif sekolah” dalam Rapor Pendidikan.

Ketujuh, guru dengan OCB tinggi menjadi agen perubahan kurikulum. Mereka tidak hanya menjalankan perangkat ajar dari pusat, tetapi juga mengadaptasi dengan konteks lokal, termasuk memasukkan kearifan lokal dalam P5. Integrasi ini menghidupkan Kurikulum Merdeka sesuai semangatnya: otonomi dan relevansi.

Kedelapan, dalam penerapan Rapor Pendidikan, guru ber-OCB akan memandang hasil asesmen nasional bukan sebagai ancaman, tetapi sebagai bahan refleksi. Courtesy ditunjukkan dalam cara mereka menerima masukan, sementara conscientiousness terlihat dalam tindak lanjut nyata.

Kesembilan, sekolah dapat mengintegrasikan OCB Guru 5.0 ke dalam indikator kinerja Kurikulum Merdeka. Misalnya, indikator bukan hanya jumlah modul ajar yang dibuat, tetapi juga seberapa banyak guru berbagi modul dengan kolega (altruism) dan seberapa konsisten guru menerapkan asesmen formatif (conscientiousness).

Kesepuluh, integrasi ini juga memperkuat budaya mutu (SPMI). OCB guru menjamin bahwa dokumen SPMI bukan hanya formalitas, tetapi benar-benar dipraktikkan. Dengan begitu, Rapor Pendidikan menjadi cermin obyektif dari budaya mutu yang hidup.

Kesebelas, implementasi integrasi ini menuntut kepemimpinan inovatif kepala sekolah. Kepala sekolah perlu memfasilitasi PLC berbasis Kurikulum Merdeka, mengadakan lokakarya refleksi Rapor Pendidikan, serta memberi ruang eksperimen untuk pembelajaran diferensiasi.

Kedua belas, dalam era AI, integrasi ini bisa diperkuat dengan penggunaan dashboard digital yang menggabungkan indikator OCB, capaian Kurikulum Merdeka, dan hasil Rapor Pendidikan. Guru dapat mengakses

data kapan saja, sehingga refleksi tidak hanya tahunan, tetapi juga berkelanjutan.

Ketiga belas, integrasi ini memiliki dampak jangka panjang: guru terbiasa melakukan refleksi, kolaborasi, dan inovasi. Dengan begitu, Kurikulum Merdeka tidak lagi dipandang sebagai perubahan kurikulum yang bersifat sementara, melainkan sebagai budaya belajar guru.

Keempat belas, dari sisi kebijakan, integrasi OCB Guru 5.0 dengan Kurikulum Merdeka dan Rapor Pendidikan menjadi bukti bahwa kebijakan nasional hanya akan efektif jika dihidupi oleh perilaku ekstra guru. Tanpa OCB, kebijakan hanya berhenti di level dokumen.

Kelima belas, roadmap 2025–2035 perlu memastikan bahwa integrasi ini berlangsung konsisten: tahun awal fokus pada sosialisasi OCB & Kurikulum Merdeka, tahun menengah pada penguatan refleksi berbasis Rapor Pendidikan, dan tahun akhir pada konsolidasi budaya mutu.

Dengan integrasi ini, sekolah Indonesia akan memiliki guru yang bukan sekadar melaksanakan kebijakan, tetapi menjadi penggerak perubahan. OCB Guru 5.0 menjembatani idealisme Kurikulum Merdeka dengan realitas sekolah, serta mengubah Rapor Pendidikan dari sekadar angka menjadi peta jalan perbaikan mutu berkelanjutan.

Tabel 73. Integrasi Kurikulum Merdeka, Rapor Pendidikan, dan OCB Guru

Kurikulum Merdeka	Rapor Pendidikan	Bentuk OCB Guru	Dampak pada Mutu Sekolah
Pembelajaran berdiferensiasi	Indikator capaian literasi & numerasi siswa	Altruism: guru membantu siswa dengan kesulitan belajar Conscientiousness: guru konsisten menyusun asesmen formatif	Peningkatan hasil literasi & numerasi, kesenjangan capaian antar siswa berkurang

Kurikulum Merdeka	Rapor Pendidikan	Bentuk OCB Guru	Dampak pada Mutu Sekolah
Projek Profil Pelajar Pancasila (P5)	Indikator iklim kolaboratif & karakter siswa	Courtesy: guru menjaga komunikasi kolaboratif dalam merancang P5 Civic Virtue: guru melibatkan orang tua & masyarakat	Budaya sekolah lebih inklusif, karakter siswa sesuai Profil Pancasila
Otonomi guru dalam merancang pembelajaran	Indikator kualitas pembelajaran & kepemimpinan instruksional	Sportsmanship: guru tetap kreatif meski sarana terbatas Altruism: berbagi modul ajar dengan kolega	Inovasi pembelajaran meningkat, guru lebih reflektif & adaptif
Integrasi kearifan lokal dalam kurikulum	Indikator lingkungan belajar kondusif & relevansi pembelajaran	Civic Virtue: guru menghidupkan nilai gotong royong, toleransi, disiplin	Sekolah menjadi pusat pembelajaran berbasis budaya lokal, identitas sekolah menguat
Asesmen formatif & sumatif fleksibel	Indikator pengelolaan asesmen & tindak lanjut pembelajaran	Conscientiousness: guru teliti menyusun asesmen sesuai kebutuhan siswa	Sistem evaluasi lebih adil, pembelajaran berbasis data meningkat
Penguatan literasi & numerasi lintas mata pelajaran	Indikator ketercapaian minimum kompetensi	Altruism & Courtesy: guru saling berbagi strategi literasi/ numerasi	Capaian literasi & numerasi meningkat, sekolah mendapat pengakuan mutu lebih baik

C. SPMI & budaya mutu berbasis OCB

Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) merupakan instrumen utama dalam memastikan mutu pendidikan di Indonesia, termasuk di SMK dan sekolah umum. Namun, sering kali SPMI dipahami sebatas dokumen administratif: standar, manual, formulir, dan laporan. Padahal, inti dari SPMI adalah budaya mutu yang hanya dapat hidup apabila didukung perilaku ekstra dari guru dan tenaga kependidikan. Inilah mengapa integrasi OCB Guru 5.0 menjadi kunci: tanpa OCB, SPMI hanya berhenti sebagai formalitas.

Pertama, OCB guru memperkuat tahap penetapan standar dalam SPMI. Guru yang *conscientious* akan menyusun standar pembelajaran dengan detail, sementara guru dengan *civic virtue* akan memastikan standar tersebut relevan dengan visi sekolah dan kebutuhan masyarakat. Hasilnya, standar mutu tidak dibuat sekadar memenuhi kewajiban, tetapi menjadi komitmen kolektif.

Kedua, pada tahap pelaksanaan standar, guru dengan *altruism* rela meluangkan waktu lebih untuk memastikan standar benar-benar diimplementasikan di kelas. Mereka tidak hanya mengajar sesuai RPP, tetapi juga membantu rekan guru lain yang kesulitan memahami standar. *Courtesy* juga terlihat ketika guru menjaga komunikasi dalam tim implementasi mutu.

Ketiga, pada tahap evaluasi pelaksanaan standar, OCB guru memegang peran penting. *Sportsmanship* ditunjukkan ketika guru menerima hasil evaluasi dengan sikap positif, tidak mencari-cari kesalahan, melainkan menjadikannya bahan refleksi. Guru dengan *conscientiousness* akan teliti mengisi instrumen monitoring mutu tanpa manipulasi data.

Keempat, dalam tahap pengendalian standar, guru yang memiliki *civic virtue* akan aktif terlibat dalam rapat tindak lanjut SPMI, memberi masukan konstruktif, serta menjaga akuntabilitas sekolah. Guru dengan *altruism* membantu menyiapkan dokumen dan bukti fisik, bukan sekadar menyerahkan tugas kepada staf administrasi.

Kelima, tahap peningkatan standar merupakan esensi dari budaya mutu. Guru dengan orientasi OCB akan konsisten memperbaiki praktik pembelajaran, menciptakan inovasi, dan berbagi praktik baik. Tanpa OCB, siklus PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian,

Peningkatan) berhenti pada tahap pengendalian dan tidak berlanjut ke peningkatan.

Keenam, budaya mutu berbasis OCB terlihat dari kebiasaan kolektif. Misalnya, guru terbiasa hadir tepat waktu (*conscientiousness*), saling membantu dalam tim akreditasi (*altruism*), menerima masukan asesor dengan lapang dada (*sportsmanship*), serta aktif dalam forum mutu sekolah (*civic virtue*). Kebiasaan inilah yang membedakan sekolah unggul dari sekolah biasa.

Ketujuh, integrasi OCB dengan SPMI dapat diperkuat melalui PLC (*Professional Learning Community*). Guru yang rutin berbagi praktik baik dalam PLC menjadikan SPMI bukan sekadar instrumen evaluasi, tetapi wadah pembelajaran kolektif. Dengan demikian, mutu sekolah terus berkembang secara organik.

Kedelapan, Rapor Pendidikan juga terkait erat dengan SPMI. Guru dengan OCB tinggi akan menggunakan data rapor sebagai bahan evaluasi dan pengendalian mutu. *Courtesy* tampak ketika guru menerima temuan rapor dengan terbuka, dan *conscientiousness* terlihat saat mereka menyusun rencana tindak lanjut yang konkret.

Kesembilan, kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan inovatif harus mendorong budaya OCB agar SPMI benar-benar hidup. Mereka dapat mengintegrasikan indikator OCB ke dalam standar mutu, misalnya standar tentang “tingkat partisipasi guru dalam PLC” atau “tingkat keterlibatan guru dalam kegiatan peningkatan mutu”.

Kesepuluh, sekolah yang berhasil mengintegrasikan OCB dalam SPMI akan menghasilkan lingkungan belajar yang kondusif. Guru lebih kolaboratif, siswa mendapat layanan pembelajaran lebih baik, dan masyarakat percaya pada kredibilitas sekolah.

Kesebelas, budaya mutu berbasis OCB juga mendukung akreditasi sekolah. Asesor sering menilai bukan hanya dokumen, tetapi juga budaya nyata di sekolah. Guru dengan OCB tinggi akan menunjukkan bahwa mutu bukan formalitas, melainkan tradisi hidup.

Kedua belas, penelitian menunjukkan bahwa sekolah dengan tingkat OCB guru yang tinggi memiliki skor mutu internal yang lebih konsisten. Misalnya, studi Podsakoff et al. (2018) menegaskan bahwa OCB

berhubungan positif dengan efektivitas organisasi, termasuk dalam konteks pendidikan.

Ketiga belas, dalam era digital, integrasi OCB dengan SPMI dapat diperkuat dengan sistem dashboard mutu berbasis AI. Guru ber-OCB akan konsisten mengunggah data, merefleksi, dan memperbaiki. Hal ini mempercepat siklus PPEPP karena data tersedia real-time.

Keempat belas, roadmap 2025–2035 perlu menekankan tahapan penguatan SPMI berbasis OCB: tahun awal (2025–2027) membangun kesadaran budaya mutu, tahun menengah (2028–2031) memperluas integrasi OCB dalam standar mutu, dan tahun akhir (2032–2035) memantapkan budaya mutu sebagai identitas sekolah.

Kelima belas, dengan integrasi ini, SPMI tidak lagi dipandang sebagai beban administratif, tetapi sebagai alat transformasi budaya. OCB Guru 5.0 menjadi bahan bakar yang membuat siklus mutu berjalan dinamis dan berkelanjutan.

Tabel 74. Integrasi Kurikulum Merdeka, Rapor Pendidikan, dan OCB Guru

Tahap PPEPP (SPMI)	Bentuk OCB Guru	Dampak pada Budaya Mutu Sekolah
Penetapan	Conscientiousness: menyusun standar pembelajaran detail & konsisten Civic Virtue: aktif memberi masukan dalam rapat standar mutu	Standar mutu relevan dengan kebutuhan sekolah & masyarakat; bukan sekadar dokumen formal
Pelaksanaan	Altruism: membantu rekan guru memahami standar Courtesy: menjaga komunikasi saat implementasi program	Implementasi standar berjalan lebih merata; iklim kerja sama terbangun

Tahap PPEPP (SPMI)	Bentuk OCB Guru	Dampak pada Budaya Mutu Sekolah
Evaluasi	Sportsmanship: menerima hasil evaluasi dengan positif Conscientiousness: mengisi instrumen monitoring dengan jujur & teliti	Evaluasi menjadi sarana refleksi, bukan formalitas; data mutu lebih valid
Pengendalian	Civic Virtue: terlibat aktif dalam rapat tindak lanjut & pengendalian mutu Altruism: mendukung pengumpulan bukti fisik & data mutu	Sistem mutu lebih transparan & akuntabel; budaya perbaikan kolektif menguat
Peningkatan	Conscientiousness: konsisten memperbaiki praktik pembelajaran Altruism & Civic Virtue: berbagi praktik baik dalam PLC & forum mutu	Budaya mutu menjadi tradisi hidup; inovasi pembelajaran meningkat berkelanjutan

D. Roadmap implementasi nasional

Transformasi berbasis OCB Guru 5.0 tidak cukup hanya dilaksanakan pada level sekolah; diperlukan strategi nasional agar perubahan berjalan konsisten, masif, dan berdampak jangka panjang. Roadmap implementasi nasional ini akan berfungsi sebagai panduan bagi Kementerian Pendidikan, Dinas Pendidikan, hingga sekolah, sehingga integrasi OCB tidak bersifat parsial, tetapi menjadi budaya kolektif di seluruh Indonesia.

Pertama, implementasi nasional harus dimulai dengan penetapan kebijakan makro. Kementerian Pendidikan perlu memasukkan indikator OCB guru ke dalam regulasi resmi, baik dalam bentuk peraturan menteri maupun pedoman teknis. Misalnya, indikator keterlibatan guru dalam

komunitas belajar dapat dimasukkan ke Rapor Pendidikan sebagai bagian dari iklim sekolah.

Kedua, roadmap nasional harus menekankan sinkronisasi kebijakan Merdeka Belajar, SPMI, dan Rapor Pendidikan dengan OCB. Ketiga instrumen ini sudah menjadi bagian dari sistem pendidikan nasional; tantangannya adalah bagaimana OCB dijadikan ruh yang menghidupinya.

Ketiga, implementasi nasional dapat dijalankan melalui program pengembangan guru skala besar. Pelatihan tidak hanya berfokus pada pedagogik, tetapi juga membangun perilaku ekstra: kepedulian, kolaborasi, dan etos kerja. Program Guru Penggerak dan Sekolah Penggerak bisa menjadi pintu masuk integrasi OCB.

Keempat, roadmap nasional harus memperhatikan perbedaan konteks daerah. Sekolah di perkotaan memiliki tantangan berbeda dengan sekolah di pedesaan atau daerah 3T. Guru di daerah terbatas justru sering menunjukkan OCB tinggi karena mereka terbiasa beradaptasi dengan keterbatasan. Implementasi nasional harus memberi ruang fleksibilitas sesuai kondisi.

Kelima, roadmap implementasi nasional perlu membangun platform digital terintegrasi. Platform ini berfungsi sebagai repositori praktik baik OCB guru dari seluruh Indonesia. Dengan dukungan AI, praktik baik dapat diklasifikasi, disebarakan, dan dijadikan bahan belajar kolektif.

Keenam, penguatan OCB guru juga harus masuk dalam sistem karier dan penghargaan. Guru yang menunjukkan OCB konsisten harus mendapatkan pengakuan formal, baik berupa sertifikat kompetensi, poin kredit kenaikan pangkat, maupun penghargaan nasional.

Ketujuh, roadmap nasional menuntut adanya kolaborasi lintas kementerian. Misalnya, Kementerian Pendidikan bekerja sama dengan Kementerian Ketenagakerjaan dalam link and match SMK, serta Kementerian Kominfo untuk digitalisasi dan literasi AI.

Kedelapan, roadmap nasional harus berjalan dalam tahapan bertahun-tahun. Periode 2025–2035 dapat dibagi ke dalam tiga fase: fondasi (2025–2027), penguatan (2028–2031), dan konsolidasi (2032–2035). Fase fondasi fokus pada kesadaran, fase penguatan pada integrasi OCB dalam SPMI & kurikulum, dan fase konsolidasi pada replikasi sekolah unggul berbasis OCB.

Kesembilan, implementasi nasional juga memerlukan monitoring dan evaluasi reguler. Rapor Pendidikan bisa diperkaya dengan indikator OCB guru, misalnya tingkat partisipasi guru dalam mentoring, tingkat kolaborasi dalam PLC, atau tingkat keterlibatan guru dalam program sekolah berbasis masyarakat.

Kesepuluh, roadmap ini menekankan bahwa OCB harus menjadi budaya nasional pendidikan. Artinya, ketika guru di Papua, Aceh, Kalimantan, hingga Jawa menunjukkan perilaku ekstra di luar tugas formal, hal itu bukan pengecualian, melainkan standar.

Kesebelas, untuk memastikan keberlanjutan, roadmap implementasi nasional harus didukung dengan pendanaan khusus. Dana BOS dan DAK Pendidikan dapat diarahkan sebagian untuk mendukung program mentoring, PLC, dan digitalisasi OCB.

Keduabelas, roadmap ini juga harus melibatkan perguruan tinggi LPTK. Calon guru harus dibekali sejak awal dengan pemahaman OCB dan praktik nyata dalam PPL (Program Pengalaman Lapangan). Dengan begitu, guru baru sudah membawa budaya OCB ke sekolah.

Ketiga belas, dukungan masyarakat dan dunia usaha/industri juga diperlukan. Implementasi OCB guru di sekolah kejuruan misalnya, hanya akan berhasil jika industri terlibat dalam memberikan peluang kerja sama. Civic virtue guru menjadi penghubung antara sekolah dan masyarakat luas.

Keempat belas, roadmap implementasi nasional ini akan mempercepat pencapaian SDGs 4: Quality Education. OCB Guru 5.0 memastikan mutu pendidikan tidak hanya diukur dari angka kelulusan, tetapi juga dari budaya kolaborasi, kepedulian, dan profesionalisme guru.

Kelima belas, pada akhirnya, roadmap implementasi nasional ini menegaskan bahwa OCB Guru 5.0 adalah fondasi transformasi pendidikan Indonesia. Tanpa OCB, kebijakan nasional akan terjebak dalam formalitas. Dengan OCB, kebijakan nasional hidup dalam praktik nyata, menciptakan sekolah unggul yang relevan dengan tantangan abad ke-21.

Tabel 74. Integrasi Kurikulum Merdeka, Rapor Pendidikan, dan OCB Guru

Fase Roadmap	Fokus Utama	Bentuk Implementasi OCB Guru	Indikator Capaian
Fase I: Fondasi (2025–2027)	Sosialisasi OCB Guru 5.0 Integrasi ke Kurikulum Merdeka & Rapor Pendidikan Peningkatan kesadaran guru	Guru mulai aktif berbagi modul ajar Merdeka (altruism) Keterlibatan dalam PLC internal sekolah (civic virtue) Kesediaan membantu rekan adaptasi kurikulum (courtesy)	70% sekolah melaporkan adanya PLC aktif Rapor Pendidikan menunjukkan peningkatan iklim kolaboratif Terbit regulasi nasional yang mengakui OCB guru
Fase II: Penguatan (2028–2031)	Integrasi OCB dalam SPMI & akreditasi Penguatan digitalisasi & KM guru Pemanfaatan AI dalam monitoring	Konsistensi penyusunan standar mutu berbasis OCB (conscientiousness) Guru berbagi praktik baik dalam repositori digital (altruism & courtesy) Guru menerima evaluasi berbasis AI dengan sikap positif (sportsmanship)	80% sekolah memiliki repositori digital aktif Indikator OCB masuk dalam akreditasi sekolah 75% guru menggunakan dashboard digital mutu
Fase III: Konsolidasi (2032–2035)	Replikasi sekolah unggul berbasis OCB Penguatan jejaring nasional & internasional Konsolidasi budaya mutu pendidikan	Guru terlibat dalam jejaring nasional berbagi praktik baik (civic virtue) Guru memimpin kolaborasi inovasi lintas sekolah & daerah Guru menanamkan OCB ke generasi baru guru (altruism & mentoring)	90% sekolah memiliki budaya mutu berbasis OCB Sekolah unggul OCB menjadi model nasional SDGs 4 (Quality Education) tercapai lebih signifikan

E. Kontribusi pada SDGs 4: Quality Education

Sustainable Development Goals (SDGs) yang dicanangkan oleh PBB menempatkan SDG 4: Quality Education sebagai salah satu pilar utama pembangunan berkelanjutan. Indonesia telah berkomitmen untuk mencapainya pada tahun 2030. Dalam konteks ini, OCB Guru 5.0 menjadi instrumen penting karena mampu menjembatani antara target kebijakan nasional dan tujuan global. Perilaku ekstra guru yang berakar pada altruisme, conscientiousness, courtesy, sportsmanship, dan civic virtue menjadikan pendidikan lebih inklusif, merata, dan berdaya saing global.



Pertama, OCB Guru 5.0 berkontribusi pada akses pendidikan yang inklusif dan merata. Guru yang memiliki altruisme tidak membedakan siswa, baik yang berprestasi maupun yang masih tertinggal. Di sekolah dasar misalnya, guru rela memberikan bimbingan tambahan bagi siswa dengan kesulitan membaca. Sikap ini langsung mendukung target SDG 4.1 tentang akses pendidikan dasar dan menengah yang berkualitas untuk semua anak.

Kedua, dalam konteks mutu pembelajaran, OCB memperkuat dimensi kualitas. Guru yang conscientious memastikan perencanaan dan asesmen dilakukan secara teliti, sehingga capaian literasi dan numerasi siswa meningkat. Hal ini mendukung indikator mutu pembelajaran yang juga diukur dalam Rapor Pendidikan nasional dan sekaligus relevan dengan SDG 4.6

yang menargetkan semua anak muda memiliki keterampilan literasi dan numerasi.

Ketiga, OCB Guru 5.0 juga mendorong kesetaraan gender dalam pendidikan. Guru yang menjunjung *courtesy* berusaha menjaga suasana kelas yang adil, memberi kesempatan sama bagi siswa laki-laki maupun perempuan untuk aktif. Dalam konteks SMK, guru ber-OCB mendorong perempuan untuk mengambil jurusan teknik atau teknologi yang biasanya didominasi laki-laki. Hal ini selaras dengan SDG 4.5 tentang menghapus disparitas gender dalam pendidikan.

Keempat, integrasi OCB dengan kearifan lokal berkontribusi pada pendidikan yang relevan dengan konteks budaya. Guru dengan *civic virtue* menghidupkan nilai gotong royong, toleransi, dan kejujuran dalam pembelajaran. Hal ini mendukung SDG 4.7 yang menekankan pendidikan untuk pembangunan berkelanjutan, kewarganegaraan global, dan penghargaan terhadap keragaman budaya.

Kelima, OCB Guru 5.0 memperkuat pendidikan vokasional yang relevan dengan dunia kerja. Di SMK, guru dengan *sportsmanship* tetap berkomitmen membimbing siswa meski menghadapi keterbatasan fasilitas. Guru juga menjembatani sekolah dengan dunia industri. Dampaknya, lulusan lebih siap kerja, mendukung SDG 4.4 yang menargetkan peningkatan keterampilan teknis dan vokasional.

Keenam, pemanfaatan AI dalam kerangka OCB Guru 5.0 mempercepat transformasi menuju pendidikan berbasis teknologi. Guru ber-OCB tidak hanya menguasai teknologi, tetapi juga menggunakannya untuk mendukung kolaborasi dan berbagi pengetahuan. Hal ini meningkatkan kualitas pembelajaran adaptif dan mendukung prinsip *lifelong learning*, bagian dari SDG 4.3 tentang akses ke pendidikan tinggi dan keterampilan sepanjang hayat.

Ketujuh, kontribusi OCB Guru 5.0 juga terlihat dalam penguatan SPMI dan budaya mutu. Guru dengan perilaku ekstra menjadikan siklus PPEPP berjalan konsisten, sehingga mutu sekolah meningkat. Mutu ini menjadi dasar pencapaian indikator global yang menekankan kualitas, bukan sekadar akses.

Kedelapan, OCB Guru 5.0 membantu mengurangi kesenjangan antar daerah. Guru di daerah 3T yang berperilaku altruistik rela meluangkan waktu ekstra, meski sumber daya terbatas. Dengan demikian, roadmap OCB berkontribusi pada pemerataan pendidikan, selaras dengan target SDG 4.1 dan 4.5.

Kesembilan, implementasi OCB Guru 5.0 memperkuat kemitraan sekolah dengan masyarakat. Guru dengan civic virtue melibatkan orang tua, komunitas lokal, dan dunia usaha dalam mendukung pembelajaran. Hal ini sejalan dengan semangat SDG 17 (Partnership for the Goals), meski fokusnya tetap pada SDG 4.

Kesepuluh, OCB Guru 5.0 mendukung pendidikan damai dan inklusif. Courtesy guru membantu menciptakan iklim kelas yang harmonis, meminimalisir diskriminasi, dan mengajarkan toleransi. Hal ini berkontribusi pada SDG 4.7 yang mendorong pendidikan untuk budaya damai dan non-kekerasan.

Kesebelas, kontribusi OCB Guru 5.0 juga dapat dilihat dalam hasil pembelajaran jangka panjang. Sekolah dengan tingkat OCB guru tinggi cenderung memiliki lulusan yang lebih berkarakter, kreatif, dan resilien. Hal ini bukan hanya memenuhi target SDG 4, tetapi juga mendukung SDGs lain, misalnya SDG 8 tentang pekerjaan layak karena lulusan siap memasuki dunia kerja.

Keduabelas, integrasi OCB dalam roadmap nasional memastikan bahwa indikator global diterjemahkan dalam konteks lokal. Misalnya, indikator “partisipasi guru dalam PLC” bisa dikaitkan dengan SDG 4.7 tentang pembelajaran kolaboratif. Dengan cara ini, Indonesia tidak hanya menjalankan agenda internasional, tetapi juga memperkaya dengan kearifan lokal.

Ketigabelas, peran kepemimpinan inovatif kepala sekolah juga penting dalam memastikan kontribusi pada SDG 4. Kepala sekolah mendorong guru untuk ber-OCB, mengintegrasikan nilai SDGs ke dalam visi sekolah, dan memastikan adanya monitoring capaian.

Keempat belas, roadmap nasional 2025–2035 yang berbasis OCB Guru 5.0 dapat diproyeksikan sebagai model praktik baik untuk negara lain. Indonesia bisa menjadi pelopor bagaimana OCB digunakan untuk memperkuat mutu pendidikan di era Society 5.0.

Kelima belas, pada akhirnya, OCB Guru 5.0 memastikan bahwa pencapaian SDG 4 di Indonesia bukan sekadar formalitas laporan, tetapi nyata dalam kehidupan sehari-hari di sekolah. Guru yang berperilaku ekstra menghadirkan pendidikan yang inklusif, berkualitas, relevan, dan berkelanjutan.

Tabel 75. Integrasi Kurikulum Merdeka, Rapor Pendidikan, dan OCB Guru

Target SDG 4	Kontribusi OCB Guru	Contoh Praktik di Sekolah	Dampak Nyata
4.1: Pendidikan dasar & menengah berkualitas untuk semua	Altruism: memberi bimbingan tambahan tanpa pamrih Conscientiousness: konsisten menerapkan standar pembelajaran	Guru SD mengadakan kelas remedial untuk siswa dengan kesulitan literasi/numerasi	Akses belajar merata, angka putus sekolah menurun
4.3: Akses pendidikan tinggi & keterampilan sepanjang hayat	Courtesy: mendorong siswa percaya diri melanjutkan studi Civic Virtue: membangun jejaring dengan perguruan tinggi & industri	Guru SMK memfasilitasi seminar karier & beasiswa	Siswa lebih banyak melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi
4.4: Keterampilan teknis & vokasional relevan dengan dunia kerja	Sportsmanship: tetap membimbing siswa meski fasilitas terbatas Conscientiousness: menyusun modul teaching factory	Guru produktif mendampingi siswa praktik kerja industri (PJI)	Lulusan SMK lebih siap kerja, serapan industri meningkat

Target SDG 4	Kontribusi OCB Guru	Contoh Praktik di Sekolah	Dampak Nyata
4.5: Menghapus disparitas gender & kesenjangan	Courtesy: memberi kesempatan sama bagi semua siswa Altruism: mendampingi kelompok rentan	Guru SMK mendorong siswi masuk jurusan teknik, guru SMP memberi dukungan ekstra bagi siswa difabel	Disparitas gender berkurang, partisipasi siswa rentan meningkat
4.6: Literasi & numerasi universal	Conscientiousness: mengembangkan asesmen formatif Altruism: berbagi strategi literasi dengan kolega	Guru MGMP berbagi modul literasi numerasi	Hasil ANBK meningkat, kesenjangan capaian antar sekolah berkurang
4.7: Pendidikan untuk pembangunan berkelanjutan & budaya damai	Civic Virtue: mengintegrasikan kearifan lokal dalam kurikulum Sportsmanship: memotivasi siswa menjaga lingkungan	Guru melaksanakan P5 berbasis budaya lokal & ekologi	Sekolah menjadi pusat pendidikan berkarakter, siswa peduli lingkungan



BAB 15

STRATEGI IMPLEMENTASI NASIONAL & LOKAL

Setelah Bab 14 memberikan gambaran **roadmap transformasi pendidikan 2025–2035** dengan OCB Guru 5.0 sebagai penggerak, Bab 15 hadir untuk menjawab pertanyaan yang lebih operasional: *bagaimana strategi implementasi dilakukan pada level sekolah, daerah, hingga nasional?*

Pendidikan adalah sistem berlapis. Keberhasilan transformasi tidak bisa hanya mengandalkan kebijakan pusat, tetapi memerlukan sinergi antara **level mikro (sekolah)**, **meso (dinas pendidikan/kabupaten/kota/provinsi)**, dan **makro (pemerintah pusat/nasional)**. OCB Guru 5.0 menjadi jembatan penghubung antar level, karena perilaku ekstra guru dapat memengaruhi mutu sekolah, kualitas layanan pendidikan daerah, dan keberhasilan kebijakan nasional.

Bab ini dibagi menjadi lima bagian utama:

1. Strategi Sekolah (level mikro) → bagaimana kepala sekolah, guru, dan komunitas belajar menghidupkan OCB dalam kegiatan sehari-hari, dari mentoring, coaching, PLC, hingga program budaya sekolah.

2. Strategi Dinas Pendidikan (level meso) → bagaimana pemerintah daerah mendukung sekolah melalui monitoring, supervisi, dan fasilitasi program penguatan OCB.
3. Strategi Nasional (level makro) → bagaimana kebijakan Kementerian, kurikulum, dan instrumen seperti Rapor Pendidikan & SPMI menjadikan OCB sebagai bagian inti mutu pendidikan.
4. Template SOP Implementasi OCB Guru 5.0 → panduan praktis yang dapat digunakan sekolah/dinas sebagai standar operasional, sehingga implementasi tidak berjalan sporadis.
5. Indikator Keberhasilan & Evaluasi Berkelanjutan → bagaimana mengukur dampak OCB Guru 5.0 secara konsisten, baik dari sisi individu guru, mutu sekolah, maupun kontribusinya terhadap capaian SDGs.

Dengan kerangka ini, Bab 15 berfungsi sebagai panduan implementatif. Jika Bab 14 adalah peta jalan, maka Bab 15 adalah kompas strategis yang menunjukkan cara menempuh perjalanan. Tujuannya jelas: memastikan OCB Guru 5.0 tidak hanya berhenti sebagai konsep akademik, tetapi benar-benar menjadi budaya pendidikan nasional yang terinternalisasi di setiap sekolah, didukung daerah, dan dijaga secara berkelanjutan oleh negara.

A. Strategi sekolah (level mikro)

Transformasi pendidikan berbasis OCB Guru 5.0 bermula dari level paling dekat dengan siswa, yaitu sekolah. Strategi implementasi di level mikro ini sangat menentukan keberhasilan roadmap nasional, karena kebijakan hanya akan hidup apabila dijalankan di ruang kelas, ruang guru, dan komunitas belajar. Dengan kata lain, sekolah adalah “laboratorium nyata” tempat OCB Guru 5.0 diuji dan ditumbuhkan.

Pertama, strategi sekolah harus berfokus pada membangun budaya kolektif OCB. Guru tidak hanya digerakkan oleh kewajiban formal, tetapi oleh komitmen moral untuk memberi lebih. Budaya ini bisa ditumbuhkan melalui forum rutin seperti rapat reflektif, lokakarya internal, atau komunitas belajar yang menekankan nilai altruism, courtesy, dan civic virtue.

Kedua, strategi sekolah perlu mengembangkan program mentoring dan coaching sebagai penguatan awal. Guru senior mendampingi guru

baru dalam hal pedagogik, administrasi, maupun adaptasi budaya sekolah. Melalui praktik ini, guru baru merasa lebih percaya diri, sedangkan guru senior menumbuhkan rasa tanggung jawab kolektif.

Ketiga, sekolah harus menanamkan OCB dalam kurikulum tersembunyi (hidden curriculum). Misalnya, guru menunjukkan sportsmanship dengan tetap bersemangat mengajar meskipun menghadapi keterbatasan sarana, sehingga siswa belajar ketangguhan dan kerja keras bukan hanya dari kata-kata, melainkan dari teladan.

Keempat, strategi mikro juga mencakup penguatan komunitas belajar guru (PLC). Sekolah dapat memfasilitasi pertemuan rutin antar guru untuk berbagi strategi literasi, numerasi, atau praktik pembelajaran berbasis proyek. Di sinilah civic virtue guru ditunjukkan, karena mereka menempatkan kepentingan sekolah di atas kepentingan pribadi.

Kelima, kepala sekolah sebagai pemimpin mikro perlu menumbuhkan iklim kepemimpinan inovatif. Hal ini dapat diwujudkan dengan memberi ruang eksperimen, menghargai inovasi, dan mendukung guru yang mencoba hal baru. Guru dengan conscientiousness akan terdorong untuk menjaga mutu, sementara guru dengan altruism akan menularkan ide-ide baru pada kolega.

Keenam, sekolah dapat mengintegrasikan OCB dalam evaluasi kinerja guru internal. Misalnya, indikator bukan hanya keterlaksanaan RPP, tetapi juga kontribusi guru dalam membantu rekan sejawat, keterlibatan dalam kegiatan budaya sekolah, atau peran dalam PLC. Dengan begitu, OCB tidak hanya dinilai secara informal, tetapi juga dihargai secara sistematis.

Ketujuh, strategi sekolah juga harus mengaitkan OCB dengan kearifan lokal. Guru dapat menunjukkan courtesy melalui sikap hormat pada nilai budaya, serta civic virtue dengan mengintegrasikan kegiatan gotong royong dalam pembelajaran. Hal ini memperkuat identitas sekolah sekaligus mendukung profil Pelajar Pancasila.

Kedelapan, sekolah dapat mengoptimalkan teknologi digital dan AI untuk mendukung OCB. Guru dengan sportsmanship memanfaatkan platform digital untuk refleksi pembelajaran, sementara guru dengan altruism berbagi modul di repositori daring. Dengan cara ini, kolaborasi tidak terbatas ruang fisik, melainkan berkembang dalam ekosistem digital.

Kesembilan, strategi sekolah perlu menyiapkan program apresiasi internal. Guru yang menunjukkan perilaku OCB luar biasa, seperti mendampingi siswa di luar jam sekolah atau membangun kerja sama dengan masyarakat, harus diberi penghargaan. Apresiasi ini memotivasi guru lain untuk ikut berperilaku ekstra.

Kesepuluh, sekolah harus membangun sinergi dengan orang tua dan masyarakat. Guru yang ber-OCB akan menjadi motor penggerak kolaborasi ini, sehingga sekolah bukan hanya milik guru dan siswa, tetapi juga menjadi pusat pengembangan komunitas.

Kesebelas, strategi sekolah juga menekankan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Guru dengan *conscientiousness* konsisten mengevaluasi hasil belajar, sementara guru dengan *courtesy* terbuka menerima kritik. Dengan demikian, siklus mutu sekolah berjalan dinamis.

Keduabelas, sekolah dapat menjadikan OCB sebagai bagian dari RKT dan RKJM. Setiap program strategis sekolah harus mencantumkan kontribusi OCB guru sebagai salah satu indikator keberhasilan. Hal ini menjadikan OCB bukan sekadar perilaku personal, tetapi target kelembagaan.

Ketigabelas, strategi mikro juga melibatkan penguatan identitas sekolah unggul. OCB guru yang konsisten membentuk budaya yang membedakan sekolah unggul dari sekolah biasa. Misalnya, sekolah unggul terlihat dari guru yang siap bekerja sama tanpa diminta, serta kepedulian pada siswa yang melampaui tugas formal.

Keempat belas, strategi sekolah berbasis OCB mendukung pencapaian indikator nasional seperti Rapor Pendidikan dan SPMI. Perilaku ekstra guru mendorong iklim kolaboratif, memperbaiki capaian literasi, dan menghidupkan standar mutu sekolah. Dengan begitu, strategi mikro memberi kontribusi langsung pada target meso dan makro.

Kelima belas, pada akhirnya, strategi sekolah berbasis OCB Guru 5.0 memastikan bahwa perubahan dimulai dari hal-hal kecil: guru yang rela berbagi, guru yang sabar mendengar, guru yang tetap semangat meski terbatas. Dari perilaku sehari-hari inilah terbentuk budaya sekolah unggul yang konsisten dan berkelanjutan.

Tabel 76. Strategi Mikro, OCB Guru, dan Dampak pada Mutu Sekolah

Strategi Mikro	Bentuk Praktik di Sekolah	Dimensi OCB Terkait	Dampak pada Mutu Sekolah
Mentoring & Coaching	Guru senior mendampingi guru baru dalam adaptasi kurikulum dan budaya sekolah	Altruism, Courtesy	Guru baru cepat beradaptasi, iklim kerja lebih harmonis
Hidden Curriculum OCB	Guru menunjukkan keteladanan (misalnya disiplin, semangat meski terbatas)	Sportsmanship, Conscientiousness	Siswa meniru nilai kerja keras, disiplin sekolah meningkat
Professional Learning Community (PLC)	Forum berbagi strategi pembelajaran, lesson study, MGMP internal	Civic Virtue, Altruism	Inovasi pembelajaran meningkat, kolaborasi guru lebih solid
Kepemimpinan Inovatif Kepala Sekolah	Memberi ruang eksperimen, mendukung inovasi guru	Conscientiousness, Sportsmanship	Budaya inovasi tumbuh, mutu pembelajaran terjaga
Evaluasi Kinerja Internal	Indikator kinerja mencakup kontribusi kolaboratif, bukan hanya administrasi	Conscientiousness, Civic Virtue	Evaluasi lebih adil, guru termotivasi berkontribusi ekstra

Strategi Mikro	Bentuk Praktik di Sekolah	Dimensi OCB Terkait	Dampak pada Mutu Sekolah
Integrasi Kearifan Lokal	Gotong royong, literasi budaya, pembelajaran berbasis nilai lokal	Courtesy, Civic Virtue	Identitas sekolah menguat, siswa lebih berkarakter
Pemanfaatan Teknologi & AI	Guru berbagi modul digital, menggunakan dashboard refleksi	Conscientiousness, Altruism	Kolaborasi guru meningkat, efisiensi mutu sekolah membaik
Apresiasi OCB Guru	Guru teladan OCB diumumkan tiap tahun, publikasi praktik baik	Civic Virtue, Sportsmanship	Motivasi guru meningkat, budaya penghargaan berkembang
Sinergi Sekolah– Masyarakat	Kolaborasi dengan orang tua, UMKM lokal, atau komunitas	Civic Virtue, Courtesy	Sekolah dipercaya masyarakat, dukungan eksternal menguat
Continuous Improvement	Refleksi rutin hasil belajar, tindak lanjut dari evaluasi	Conscientiousness, Sportsmanship	Budaya mutu berkelanjutan, capaian literasi & numerasi naik

B. Strategi dinas pendidikan (level meso)

Level meso, yaitu dinas pendidikan kabupaten/kota dan provinsi, memegang peran penting sebagai penghubung antara kebijakan nasional (makro) dengan implementasi sekolah (mikro). Jika sekolah adalah laboratorium tempat OCB Guru 5.0 dipraktikkan, maka dinas pendidikan adalah

“ekosistem pendukung” yang memastikan praktik tersebut berkelanjutan, terstandar, dan terukur.

Pertama, dinas pendidikan perlu menyusun kebijakan daerah yang mendukung OCB Guru 5.0. Misalnya, memasukkan indikator kolaborasi guru, keterlibatan dalam PLC, atau inovasi pembelajaran ke dalam instrumen supervisi sekolah. Dengan demikian, guru terdorong untuk tidak hanya memenuhi tugas pokok, tetapi juga berperilaku ekstra.

Kedua, strategi meso harus memfasilitasi program pengembangan kapasitas guru berbasis OCB. Dinas pendidikan dapat mengadakan pelatihan kepemimpinan inovatif, workshop literasi digital, atau pelatihan berbasis kearifan lokal. Semua program ini diarahkan bukan hanya untuk meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga perilaku OCB seperti altruisme dan civic virtue.

Ketiga, dinas pendidikan berperan sebagai penggerak jejaring sekolah (school cluster). Melalui jejaring ini, sekolah dapat saling berbagi praktik baik. Guru ber-OCB akan terfasilitasi untuk berbagi modul, pengalaman, atau metode inovatif dengan guru dari sekolah lain. Dengan begitu, budaya kolaborasi tidak hanya terbatas di satu sekolah, tetapi meluas ke tingkat daerah.

Keempat, strategi meso perlu memperkuat fungsi pengawas sekolah. Pengawas tidak hanya menilai administrasi, tetapi juga menilai perilaku OCB guru. Misalnya, apakah guru aktif dalam komunitas belajar, bagaimana kontribusinya dalam kegiatan budaya sekolah, atau seberapa jauh keterlibatannya dalam membimbing siswa di luar jam formal.

Kelima, dinas pendidikan dapat mengembangkan dashboard mutu pendidikan daerah. Dashboard ini mengintegrasikan data Rapor Pendidikan, SPMI sekolah, dan indikator OCB. Dengan pemanfaatan AI, dinas dapat mengidentifikasi sekolah dengan OCB tinggi, sekolah yang butuh intervensi, serta pola praktik baik yang bisa direplikasi.

Keenam, strategi meso juga menuntut adanya apresiasi tingkat daerah. Guru atau sekolah yang berhasil mengintegrasikan OCB 5.0 perlu diberikan penghargaan khusus, misalnya “Sekolah Unggul OCB” atau “Guru Teladan OCB”. Apresiasi ini bukan sekadar simbolik, tetapi juga memotivasi sekolah lain untuk meniru praktik tersebut.

Ketujuh, dinas pendidikan harus mendorong kolaborasi lintas sektor. Implementasi OCB di SMK misalnya, tidak bisa lepas dari dunia industri. Dinas dapat memfasilitasi MoU kolektif antara beberapa SMK dengan mitra industri, dengan guru ber-OCB sebagai aktor penggerak.

Kedelapan, strategi meso juga penting dalam mengurangi disparitas mutu antar sekolah. Dinas dapat mengidentifikasi sekolah dengan tingkat OCB tinggi untuk menjadi sekolah rujukan atau binaan bagi sekolah lain. Dengan demikian, praktik baik menyebar secara sistematis.

Kesembilan, dinas pendidikan dapat menghubungkan OCB dengan program prioritas daerah. Misalnya, jika daerah fokus pada literasi numerasi, maka OCB guru diarahkan untuk kolaborasi dalam penguatan literasi. Jika fokus pada vokasi, maka OCB diarahkan pada penguatan teaching factory dan link and match.

Kesepuluh, strategi meso menuntut adanya monitoring dan evaluasi berkelanjutan. Dinas tidak cukup hanya menilai capaian output (misalnya kelulusan), tetapi juga harus menilai proses perilaku ekstra guru dalam mendukung mutu sekolah.

Kesebelas, dalam konteks era digital, dinas pendidikan perlu mendukung platform kolaborasi digital. Guru dapat mengunggah modul, berbagi praktik baik, atau berdiskusi melalui sistem daring yang difasilitasi pemerintah daerah. Dengan begitu, OCB berbasis teknologi dapat berkembang.

Keduabelas, strategi meso juga harus memperhatikan pemerataan pelatihan guru. Jangan hanya guru di kota besar yang mendapat akses pelatihan OCB 5.0, tetapi juga guru di daerah 3T. Hal ini memastikan prinsip inklusivitas dalam implementasi kebijakan.

Ketiga belas, dinas pendidikan juga berfungsi sebagai penghubung dengan kementerian (level makro). Mereka mengartikulasikan kebutuhan sekolah ke pemerintah pusat dan memastikan program pusat diterjemahkan dengan relevan ke konteks daerah.

Keempat belas, roadmap meso 2025–2035 perlu dibagi dalam tiga fase: tahap awal (2025–2027) fokus sosialisasi dan pelatihan OCB, tahap menengah (2028–2031) memperkuat jejaring sekolah dan dashboard mutu daerah, tahap akhir (2032–2035) konsolidasi budaya mutu OCB lintas sekolah.

Kelima belas, dengan strategi ini, dinas pendidikan berperan sebagai katalisator. Tanpa dukungan meso, OCB Guru 5.0 hanya hidup sporadis di sekolah tertentu. Dengan dukungan meso, OCB bisa menjadi budaya kolektif yang menjangkau seluruh sekolah di wilayahnya.

Tabel 77. Strategi Meso, Implementasi, OCB Guru, dan Dampak

Strategi Meso (Dinas Pendidikan)	Bentuk Implementasi	Dimensi OCB Guru Terkait	Dampak pada Sekolah/Daerah
Kebijakan Daerah Berbasis OCB	Memasukkan indikator kolaborasi & inovasi guru dalam supervisi sekolah	Conscientiousness, Civic Virtue	Guru lebih proaktif, mutu sekolah terdorong naik
Pelatihan & Pengembangan Kapasitas	Workshop kepemimpinan inovatif, literasi digital, kearifan lokal	Altruism, Sportsmanship	Guru lebih kompeten & siap beradaptasi dengan kebijakan baru
Jejaring Sekolah (School Cluster)	Pertemuan rutin antar sekolah untuk berbagi praktik baik	Civic Virtue, Courtesy	Kolaborasi antar sekolah meningkat, disparitas mutu berkurang
Penguatan Peran Pengawas	Supervisi menilai OCB guru, bukan sekadar administrasi	Conscientiousness, Courtesy	Penilaian kinerja lebih holistik, budaya OCB lebih dihargai
Dashboard Mutu Daerah	Integrasi data Rapor Pendidikan, SPMI, & OCB guru berbasis AI	Conscientiousness, Civic Virtue	Daerah punya peta mutu real-time untuk intervensi cepat

Strategi Meso (Dinas Pendidikan)	Bentuk Implementasi	Dimensi OCB Guru Terkait	Dampak pada Sekolah/Daerah
Apresiasi Guru & Sekolah OCB	Penghargaan “Sekolah Unggul OCB” atau “Guru Teladan OCB”	Sportsmanship, Civic Virtue	Motivasi meningkat, praktik baik menyebar
Kolaborasi Lintas Sektor	Fasilitasi MoU SMK dengan dunia industri/UMKM	Civic Virtue, Courtesy	Link & match lebih kuat, lulusan relevan dengan dunia kerja
Sekolah Rujukan OCB	Menunjuk sekolah dengan OCB tinggi jadi mentor sekolah lain	Altruism, Civic Virtue	Replikasi budaya mutu, daerah lebih merata kualitasnya
Platform Kolaborasi Digital	Guru mengunggah modul, berbagi inovasi di repositori daring	Altruism, Conscientiousness	Pengetahuan kolektif terdokumentasi, akses lebih inklusif
Monitoring & Evaluasi Berkelanjutan	Penilaian proses OCB dalam kegiatan sekolah, bukan hanya hasil	Sportsmanship, Conscientiousness	Evaluasi jadi sarana refleksi, perbaikan mutu lebih konsisten

C. Strategi nasional (level makro)

Transformasi pendidikan berbasis **OCB Guru 5.0** akan sulit tercapai tanpa dukungan kuat di level makro. Level ini merujuk pada **kebijakan nasional** yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, Badan Standar Kurikulum dan Asesmen Pendidikan (BSKAP),

Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP), serta lembaga lintas kementerian lain yang relevan. Strategi nasional berfungsi sebagai “kerangka besar” yang memberikan arah, regulasi, dan dukungan sumber daya untuk memastikan OCB Guru 5.0 dapat diadopsi di seluruh Indonesia.

Pertama, strategi nasional harus dimulai dengan **regulasi formal**. Kementerian Pendidikan dapat mengeluarkan peraturan atau pedoman teknis yang mengintegrasikan indikator OCB ke dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Misalnya, indikator keterlibatan guru dalam komunitas belajar, inovasi pembelajaran, atau kontribusi dalam program berbasis masyarakat bisa dimasukkan ke dalam sistem evaluasi guru.

Kedua, strategi nasional harus menyelaraskan **Merdeka Belajar, Kurikulum Merdeka, dan Rapor Pendidikan** dengan OCB. Saat ini, Kurikulum Merdeka memberi ruang bagi guru untuk berinovasi, sedangkan Rapor Pendidikan menjadi instrumen evaluasi mutu berbasis data. OCB Guru 5.0 dapat menjadi penghubung agar kedua instrumen ini benar-benar hidup di sekolah.

Ketiga, strategi nasional juga harus memperkuat **program Guru Penggerak dan Sekolah Penggerak**. Program ini dapat diperkaya dengan modul OCB, sehingga guru tidak hanya dilatih dalam pedagogi inovatif, tetapi juga dalam perilaku ekstra seperti altruism, courtesy, dan civic virtue.

Keempat, dukungan nasional harus mencakup **sistem insentif dan karier guru**. Guru dengan OCB tinggi harus mendapatkan pengakuan formal melalui angka kredit, penghargaan nasional, atau kesempatan pengembangan profesional. Hal ini mendorong guru lain untuk meneladani perilaku OCB.

Kelima, strategi makro juga harus memasukkan OCB ke dalam **SPMI nasional dan sistem akreditasi**. BAN-S/M misalnya dapat memasukkan indikator OCB guru sebagai salah satu standar penilaian. Dengan begitu, budaya OCB menjadi bagian dari mutu pendidikan nasional, bukan hanya nilai tambah.

Keenam, strategi nasional perlu menekankan **penguatan kapasitas digital**. Pemerintah pusat dapat menyediakan platform nasional untuk berbagi praktik baik OCB guru. Dengan dukungan AI, platform ini bisa

menganalisis data, mengidentifikasi pola, dan merekomendasikan praktik terbaik yang dapat direplikasi sekolah lain.

Ketujuh, strategi makro harus memperhatikan **pemerataan antar daerah**. Kementerian perlu memberikan dukungan lebih kepada sekolah di daerah 3T, karena guru di daerah tersebut sering menunjukkan OCB tinggi namun tidak terdokumentasi. Dukungan bisa berupa akses digital, program pelatihan, atau insentif khusus.

Kedelapan, strategi nasional juga harus melibatkan **kemitraan lintas kementerian**. Misalnya, kerja sama dengan Kementerian Ketenagakerjaan dalam link and match SMK, Kementerian Kominfo dalam literasi digital dan AI, serta Kementerian Dalam Negeri dalam penguatan peran pemerintah daerah.

Kesembilan, roadmap nasional harus dijalankan dengan **tahapan jelas**:

- **2025–2027 (Fondasi):** Sosialisasi OCB, regulasi, integrasi ke Kurikulum Merdeka.
- **2028–2031 (Penguatan):** Integrasi ke akreditasi, penguatan PLC nasional, digitalisasi praktik OCB.
- **2032–2035 (Konsolidasi):** OCB sebagai budaya nasional, replikasi sekolah unggul OCB di seluruh Indonesia.

Kesepuluh, strategi makro juga perlu memasukkan OCB dalam instrumen monitoring dan evaluasi nasional. Rapor Pendidikan misalnya bisa menambahkan indikator: “tingkat partisipasi guru dalam komunitas belajar” atau “tingkat keterlibatan guru dalam program inovasi sekolah”.

Kesebelas, untuk menjamin keberlanjutan, strategi nasional harus memperkuat pendanaan pendidikan berbasis OCB. Dana BOS dapat diarahkan untuk mendukung PLC, mentoring guru, atau inovasi berbasis kearifan lokal. Dengan cara ini, OCB bukan sekadar jargon, tetapi mendapat dukungan nyata.

Keduabelas, strategi makro juga harus memperhatikan peran LPTK (Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan). Calon guru harus dilatih sejak awal untuk menumbuhkan OCB, bukan hanya keterampilan teknis mengajar. Dengan begitu, budaya OCB sudah terbawa sejak guru baru memasuki sekolah.

Ketiga belas, strategi nasional menuntut adanya publikasi praktik baik secara luas. Guru atau sekolah yang sukses dengan OCB perlu dipublikasikan melalui media nasional, jurnal pendidikan, atau forum internasional. Hal ini memperkuat citra Indonesia sebagai negara dengan model inovatif berbasis OCB.

Keempat belas, strategi makro akan mempercepat kontribusi Indonesia terhadap SDGs 4 (Quality Education). Dengan OCB Guru 5.0, mutu pendidikan meningkat bukan hanya dalam angka kelulusan, tetapi juga dalam budaya kolaboratif, kepedulian, dan inovasi guru.

Kelima belas, pada akhirnya, strategi nasional memastikan bahwa OCB Guru 5.0 tidak hanya menjadi praktik baik sporadis, tetapi menjadi identitas pendidikan Indonesia. Dari Sabang sampai Merauke, guru Indonesia dikenal bukan hanya sebagai pendidik, tetapi sebagai aktor perubahan yang rela memberikan lebih dari yang diminta.

Tabel 78. Strategi Nasional OCB Guru 5.0

Strategi Nasional	Bentuk Implementasi	Dimensi OCB Guru Terkait	Dampak pada Mutu Pendidikan Nasional
Regulasi & Kebijakan Formal	Peraturan menteri/ pedomannya memasukkan indikator OCB dalam penilaian guru & sekolah	Conscientiousness, Civic Virtue	OCB jadi standar nasional, bukan sekadar praktik lokal
Integrasi Kurikulum & Rapor Pendidikan	Indikator OCB dihubungkan dengan capaian Profil Pancasila & iklim sekolah	Altruism, Courtesy	Implementasi kurikulum lebih hidup, iklim kolaboratif meningkat
Penguatan Guru & Sekolah Penggerak	Modul pelatihan memasukkan aspek OCB (altruism, sportsmanship, civic virtue)	Altruism, Sportsmanship	Guru lebih reflektif, inovatif, dan berorientasi pada kepentingan siswa

Strategi Nasional	Bentuk Implementasi	Dimensi OCB Guru Terkait	Dampak pada Mutu Pendidikan Nasional
Sistem Karier & Insentif	Poin kredit & penghargaan bagi guru ber-OCB	Conscientiousness, Courtesy	Motivasi guru meningkat, kompetisi sehat terbentuk
Integrasi OCB dalam Akreditasi & SPMI	BAN-S/M menilai indikator kolaborasi & inovasi guru	Conscientiousness, Civic Virtue	Budaya mutu sekolah nasional lebih kokoh & berkelanjutan
Platform Digital Nasional	Repositori praktik baik guru, AI untuk analisis pola OCB	Altruism, Conscientiousness	Praktik baik tersebar merata, disparitas mutu berkurang
Pemerataan Daerah 3T	Dukungan BOS/ DAK untuk PLC, mentoring, digitalisasi guru	Sportsmanship, Civic Virtue	Kesenjangan mutu antar wilayah berkurang, pemerataan tercapai
Kemitraan Lintas Kementerian	Kerja sama dengan Kemenaker (SMK), Kominfo (literasi digital), Kemendagri (pemerintah daerah)	Civic Virtue, Courtesy	Pendidikan lebih relevan dengan kebutuhan masyarakat & industri
Penguatan LPTK	OCB diajarkan sejak program PPG & praktik lapangan	Conscientiousness, Altruism	Guru baru masuk sekolah dengan budaya OCB sejak awal

Strategi Nasional	Bentuk Implementasi	Dimensi OCB Guru Terkait	Dampak pada Mutu Pendidikan Nasional
Publikasi & Replikasi Nasional	Guru/ sekolah teladan OCB dipublikasikan di forum nasional & internasional	Civic Virtue, Courtesy	Citra Indonesia sebagai negara dengan model pendidikan kolaboratif meningkat

D. Template SOP implementasi OCB Guru 5.0

Agar OCB Guru 5.0 tidak hanya berhenti pada konsep, maka perlu disusun Standar Operasional Prosedur (SOP) yang sistematis, terukur, dan dapat direplikasi di sekolah maupun dinas pendidikan. SOP berfungsi sebagai panduan langkah demi langkah, sehingga seluruh pemangku kepentingan memiliki acuan yang sama dalam mengimplementasikan OCB pada setiap aktivitas pendidikan.

1. Tujuan SOP

Tujuan utama SOP Implementasi OCB Guru 5.0 adalah:

- › Menjamin konsistensi penerapan OCB di sekolah dan daerah.
- › Memberikan panduan praktis bagi guru, kepala sekolah, dan dinas pendidikan.
- › Memastikan OCB menjadi bagian dari siklus mutu (SPMI, Rapor Pendidikan, akreditasi).
- › Mendukung pencapaian roadmap transformasi pendidikan 2025–2035.

2. Ruang Lingkup

SOP ini mencakup implementasi OCB pada tiga level:

- › Level Mikro: Guru dan sekolah (kelas, PLC, budaya sekolah).
- › Level Meso: Dinas pendidikan kabupaten/kota/provinsi.
- › Level Makro: Kebijakan nasional, integrasi dengan kurikulum, SPMI, dan akreditasi.

3. Definisi Operasional

- › OCB Guru 5.0: Perilaku sukarela guru di luar tugas formal yang mendukung kolaborasi, mutu, dan inovasi sekolah.
- › Dimensi OCB: Altruism, Conscientiousness, Courtesy, Sportsmanship, Civic Virtue.
- › Implementasi OCB: Praktik nyata guru dalam mentoring, berbagi modul, keterlibatan di PLC, partisipasi dalam budaya sekolah, serta kolaborasi dengan masyarakat dan industri.

4. Struktur Tanggung Jawab

- › Guru: Mengimplementasikan OCB dalam pembelajaran, kolaborasi, dan pengembangan diri.
- › Kepala Sekolah: Memfasilitasi, memonitor, dan mengapresiasi OCB guru.
- › Pengawas/Dinas Pendidikan: Membina, mengukur, dan melaporkan capaian OCB di sekolah.
- › Kemendikbudristek: Menetapkan regulasi, indikator, dan integrasi OCB dalam sistem mutu pendidikan nasional.

5. Prosedur Implementasi

Langkah 1 – Sosialisasi

- › Guru diberikan pemahaman tentang konsep OCB Guru 5.0.
- › Kepala sekolah dan dinas mengadakan workshop OCB.

Langkah 2 – Integrasi dalam Program Sekolah

- › OCB dihubungkan dengan Kurikulum Merdeka, P5, SPMI, dan Rapor Pendidikan.
- › Guru menyusun perangkat ajar yang mencerminkan nilai OCB.

Langkah 3 – Monitoring & Evaluasi (Monev)

- › Indikator OCB dimasukkan ke dalam instrumen evaluasi guru.
- › Kepala sekolah memantau melalui PLC, supervisi kelas, dan observasi kegiatan.

Langkah 4 – Apresiasi & Insentif

- › Guru dengan kontribusi OCB tinggi mendapat penghargaan formal (sertifikat, publikasi, poin karier).
- › Sekolah diberi apresiasi sebagai “Sekolah Unggul OCB”.

Langkah 5 – Pelaporan & Refleksi

- › Guru menyusun laporan kontribusi OCB tahunan.
- › Kepala sekolah mengintegrasikan laporan OCB dalam dokumen SPMI dan RKT.
- › Dinas pendidikan melaporkan praktik baik OCB ke level nasional.

6. Indikator Keberhasilan

- › **Individu:** Tingkat keterlibatan guru dalam PLC, mentoring, dan inovasi pembelajaran.
- › **Sekolah:** Peningkatan iklim kolaboratif, mutu pembelajaran, dan ketercapaian Rapor Pendidikan.
- › **Daerah/Nasional:** Penyebaran praktik baik OCB, peningkatan skor mutu antar sekolah, dan replikasi sekolah unggul OCB.

7. Siklus Review dan Perbaikan

SOP ini bersifat dinamis, harus direviu minimal setiap 2 tahun agar sesuai dengan perkembangan kebijakan nasional, teknologi (AI, platform digital), dan kebutuhan sekolah.

Tabel 79. Template SOP Implementasi OCB Guru 5.0

Tahap	Aktivitas	Penanggung Jawab	Dimensi OCB Terkait	Output/ Indikator
Sosialisasi	Workshop OCB Guru 5.0 di sekolah	Kepala sekolah, Dinas	Civic Virtue, Courtesy	Jumlah guru mengikuti workshop; peningkatan pemahaman OCB
Integrasi Program	Memasukkan OCB ke Kurikulum Merdeka, P5, SPMI	Guru, Tim Kurikulum	Altruism, Conscientiousness	Modul ajar berbasis OCB; kegiatan P5 reflektif
Monitoring & Evaluasi	Supervisi kelas berbasis OCB; observasi PLC	Kepala sekolah, Pengawas	Sportsmanship, Courtesy	Laporan supervisi; data keaktifan guru di PLC

Tahap	Aktivitas	Penanggung Jawab	Dimensi OCB Terkait	Output/ Indikator
Apresiasi	Penghargaan guru teladan OCB	Kepala sekolah, Dinas	Civic Virtue, Sportsmanship	Sertifikat, publikasi praktik baik, poin karier
Pelaporan & Refleksi	Laporan kontribusi OCB guru tahunan; RTM sekolah	Guru, Kepala sekolah	Conscientiousness, Altruism	Dokumen SPMI terintegrasi OCB; tindak lanjut mutu

E. Indikator keberhasilan & evaluasi berkelanjutan

Indikator keberhasilan dan evaluasi berkelanjutan merupakan aspek penting dalam memastikan implementasi OCB Guru 5.0 berjalan efektif, konsisten, dan berdampak nyata pada mutu pendidikan. Tanpa indikator yang jelas dan sistem evaluasi yang berkelanjutan, OCB hanya akan menjadi jargon yang sulit diukur. Oleh karena itu, sekolah, dinas pendidikan, dan pemerintah pusat perlu memiliki kerangka evaluasi yang sistematis, terintegrasi, dan adaptif.

1. Indikator Keberhasilan pada Level Individu (Guru)

Keberhasilan OCB Guru 5.0 dapat dilihat dari perubahan perilaku dan kontribusi guru dalam kehidupan sekolah. Beberapa indikator utama adalah:

- › **Altruism:** Seberapa sering guru memberikan bantuan kepada siswa atau rekan sejawat di luar tugas formal.
- › **Conscientiousness:** Konsistensi guru dalam melaksanakan tugas dengan kualitas tinggi, misalnya penyusunan modul ajar, asesmen formatif, dan kehadiran tepat waktu.
- › **Courtesy:** Kemampuan guru menjaga hubungan harmonis dengan kolega, siswa, orang tua, dan mitra eksternal.

- › **Sportsmanship:** Sikap positif guru menghadapi keterbatasan sarana atau tantangan kebijakan.
- › **Civic Virtue:** Partisipasi aktif guru dalam pengembangan sekolah, PLC, dan program berbasis masyarakat.

Indikator-indikator ini bisa diukur dengan kuesioner self-assessment, observasi kepala sekolah, maupun penilaian peer-review antar guru.

2. Indikator Keberhasilan pada Level Sekolah

Di tingkat sekolah, keberhasilan OCB terlihat dari perubahan iklim sekolah dan mutu pembelajaran. Indikatornya antara lain:

- › Peningkatan **iklim kolaboratif** antar guru.
- › Bertambahnya **program berbasis OCB**, misalnya mentoring, coaching, dan PLC.
- › Integrasi OCB dalam **dokumen mutu sekolah** (SPMI, RKT, RKJM).
- › Perbaikan capaian **Rapor Pendidikan**, terutama pada indikator iklim belajar dan hasil literasi-numerasi.
- › Tingkat keterlibatan sekolah dalam kegiatan kolaborasi eksternal (jejaring sekolah, kemitraan industri, atau program budaya).

3. Indikator Keberhasilan pada Level Daerah (Meso)

Dinas pendidikan dapat menilai keberhasilan OCB dengan melihat:

- › Jumlah sekolah dengan **PLC aktif** dan berkelanjutan.
- › Jumlah guru yang berpartisipasi dalam program pelatihan berbasis OCB.
- › Perbaikan rata-rata mutu sekolah di kabupaten/kota berdasarkan data Rapor Pendidikan.
- › Tersebar nya praktik baik OCB melalui jejaring sekolah (school cluster).

4. Indikator Keberhasilan pada Level Nasional (Makro)

Pemerintah pusat dapat mengukur keberhasilan OCB Guru 5.0 dengan:

- › Integrasi indikator OCB dalam **Rapor Pendidikan** nasional.
- › Peningkatan hasil **Asesmen Nasional** terkait iklim belajar dan kolaborasi guru.

- › Peningkatan skor akreditasi sekolah karena budaya mutu yang berbasis OCB.
 - › Kontribusi nyata terhadap pencapaian **SDGs 4: Quality Education**.
5. Evaluasi Berkelanjutan
- Evaluasi tidak boleh berhenti pada penilaian tahunan, melainkan harus menjadi proses refleksi berkelanjutan. Ada beberapa mekanisme evaluasi yang dapat diterapkan:
- › **Evaluasi Formatif:** Dilakukan secara berkala (misalnya triwulan) untuk memantau sejauh mana OCB guru hidup dalam aktivitas sehari-hari.
 - › **Evaluasi Sumatif:** Dilakukan di akhir tahun untuk mengukur capaian OCB secara keseluruhan dan mengaitkannya dengan indikator mutu sekolah.
 - › **Refleksi Kolektif:** Melalui rapat tinjauan manajemen (RTM) dan PLC, guru merefleksikan praktik OCB yang sudah berjalan serta merancang perbaikan.
 - › **Evaluasi Digital:** Pemanfaatan dashboard berbasis AI untuk mengumpulkan data kontribusi guru, keterlibatan PLC, dan capaian siswa.
6. Keberlanjutan (Sustainability)
- Agar OCB berkelanjutan, evaluasi harus menghasilkan rekomendasi yang diikuti dengan tindak lanjut. Siklus ini bisa mengikuti model PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, Peningkatan) yang dihidupkan dengan perilaku OCB guru. Selain itu, insentif dan apresiasi perlu diberikan agar guru tetap termotivasi.
7. Dampak Jangka Panjang
- Jika indikator keberhasilan dan evaluasi berkelanjutan dilaksanakan dengan baik, maka dampak jangka panjangnya adalah:
- › Sekolah dengan budaya mutu hidup.
 - › Guru dengan profesionalisme tinggi.
 - › Siswa dengan capaian akademik dan karakter kuat.
 - › Daerah dengan pemerataan mutu antar sekolah.
 - › Indonesia dengan citra pendidikan unggul dan relevan dengan SDGs 4.

Dengan demikian, indikator keberhasilan dan evaluasi berkelanjutan adalah pilar penting untuk memastikan OCB Guru 5.0 bukan sekadar ide, tetapi menjadi budaya pendidikan yang nyata, konsisten, dan berkontribusi pada mutu pendidikan nasional.

Tabel 80. Indikator Keberhasilan OCB Guru 5.0

Level Implementasi	Indikator Keberhasilan	Metode Evaluasi	Dampak yang Diharapkan
Guru (Individu)	Frekuensi membantu siswa/ rekan sejawat (altruism) Konsistensi kehadiran & kualitas pembelajaran (conscientiousness) Hubungan harmonis dengan kolega & siswa (courtesy)	Self-assessment Observasi kepala sekolah Peer review	Guru lebih profesional, kolaboratif, dan adaptif dalam mengajar
Sekolah (Mikro)	Iklim kolaboratif meningkat PLC aktif dan berkelanjutan OCB masuk dalam dokumen mutu sekolah (SPMI, RKT, RKJM)	Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) Survei iklim sekolah Analisis dokumen mutu	Mutu pembelajaran meningkat, budaya sekolah lebih sehat dan produktif
Daerah (Meso)	Jumlah sekolah dengan PLC aktif Jumlah guru mengikuti pelatihan OCB Rata-rata mutu sekolah meningkat di Rapor Pendidikan	Supervisi pengawas Dashboard mutu daerah Laporan dinas pendidikan	Disparitas mutu antar sekolah berkurang, praktik baik menyebar di tingkat kabupaten/ provinsi

Level Implementasi	Indikator Keberhasilan	Metode Evaluasi	Dampak yang Diharapkan
Nasional (Makro)	Indikator OCB terintegrasi dalam Rapor Pendidikan & akreditasi Peningkatan hasil Asesmen Nasional (iklim belajar, kolaborasi guru) Pencapaian SDGs 4 (Quality Education)	Monitoring Kemdikbudristek BAN-S/M akreditasi Laporan capaian SDGs	Budaya OCB jadi identitas nasional, mutu pendidikan Indonesia meningkat di level global

Bab 15 telah menegaskan bahwa transformasi pendidikan berbasis OCB Guru 5.0 hanya dapat berhasil apabila dijalankan secara konsisten dan sistematis di semua level: sekolah (mikro), dinas pendidikan (meso), dan nasional (makro). OCB bukan sekadar perilaku tambahan guru, melainkan energi sosial dan moral yang memberi ruh pada kebijakan, memperkuat budaya mutu, dan menjadikan sekolah pusat inovasi yang hidup.

Pada level mikro, strategi sekolah menunjukkan bahwa OCB guru mampu membentuk iklim kolaboratif, memperkuat profesionalisme, dan menumbuhkan budaya berbagi yang langsung berdampak pada mutu pembelajaran. Pada level meso, dinas pendidikan berperan sebagai katalisator, memastikan praktik baik OCB menyebar melalui jejaring sekolah, supervisi, dashboard mutu, dan program apresiasi. Sementara itu, pada level makro, kebijakan nasional menjadi payung yang memberi arah, regulasi, insentif, dan integrasi OCB ke dalam kurikulum, Rapor Pendidikan, SPMI, hingga SDGs.

Lebih jauh, Bab ini juga menegaskan pentingnya SOP implementasi yang praktis dan bisa direplikasi di sekolah maupun dinas, serta indikator keberhasilan dan evaluasi berkelanjutan yang memastikan OCB tidak berhenti sebagai jargon, melainkan tumbuh menjadi budaya pendidikan yang melekat. Evaluasi berlapis di level guru, sekolah, daerah, dan nasional

memastikan setiap tindakan nyata guru berkontribusi langsung pada mutu pendidikan Indonesia.

Dengan strategi implementasi yang komprehensif ini, OCB Guru 5.0 siap menjadi fondasi bagi transformasi pendidikan berkelanjutan 2025–2035. Guru tidak hanya menjalankan kewajiban formal, tetapi juga menjadi agen perubahan yang penuh dedikasi. Sekolah tidak lagi hanya sebagai tempat belajar, tetapi menjadi komunitas kolaboratif yang melahirkan insan berkarakter. Dinas pendidikan dan pemerintah pusat tidak hanya sebagai regulator, tetapi sebagai fasilitator yang menghidupkan praktik baik.



EPILOG

Perjalanan panjang buku ini menunjukkan bahwa **Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru 5.0** bukan sekadar teori, melainkan denyut nadi transformasi pendidikan. Guru yang ber-OCB menjadikan sekolah bukan hanya tempat belajar, melainkan komunitas hidup yang menumbuhkan kepedulian, inovasi, dan kebersamaan. OCB mengajarkan bahwa kualitas pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kurikulum, standar, atau teknologi, tetapi oleh perilaku ekstra yang lahir dari hati setiap guru.

Guru 5.0 adalah guru yang melampaui tugas formalnya, hadir dengan semangat altruism, konsistensi conscientiousness, keramahan courtesy, ketangguhan sportsmanship, dan partisipasi civic virtue. Mereka adalah pilar yang menghidupkan kurikulum, penggerak budaya mutu, dan teladan moral di tengah derasnya arus era VUCA dan Society 5.0.

Bagi para guru, OCB adalah jalan sunyi namun penuh makna. Ketika guru rela membantu siswa yang kesulitan di luar jam belajar, ketika guru sabar membimbing rekan sejawat yang baru, atau ketika guru menjaga semangat meski fasilitas terbatas—di situlah sejatinya mutu pendidikan tumbuh.

Bagi kepala sekolah, kepemimpinan inovatif adalah pupuk yang menyuburkan OCB. Kepala sekolah yang memberi ruang, kepercayaan, dan apresiasi kepada guru akan menuai budaya sekolah unggul. Seperti

kata Ki Hajar Dewantara: “*Ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani.*” Prinsip ini hanya hidup bila kepala sekolah sendiri menunjukkan OCB dalam kepemimpinannya.

Di masa depan, AI akan menjadi rekan kerja guru: membantu analisis data, menyesuaikan pembelajaran adaptif, bahkan memberi rekomendasi strategi mengajar. Namun, AI tidak bisa menggantikan **ruh kemanusiaan** yang ada pada guru. Justru, OCB lah yang memastikan teknologi dipakai dengan bijak, beretika, dan berorientasi pada kemanusiaan.

Guru ber-OCB akan memanfaatkan AI bukan untuk menggantikan, tetapi untuk memperkuat perannya: mempercepat penilaian, memperkaya materi, dan membuka ruang kolaborasi. AI tanpa OCB hanya menghasilkan sistem yang dingin; OCB tanpa AI bisa tertinggal oleh zaman. Maka keduanya perlu berjalan beriringan.

OCB Guru 5.0 adalah warisan nilai yang menjembatani tradisi luhur kearifan lokal, tuntutan global SDGs, dan lompatan teknologi AI. Dengan OCB, guru menjadi agen perubahan yang merawat nilai, menciptakan inovasi, dan membangun peradaban. Dengan OCB, sekolah menjadi rumah yang aman, inspiratif, dan unggul. Dengan OCB, bangsa ini dapat berdiri tegak di tengah dinamika dunia.



GLOSARIUM

1. OCB (Organizational Citizenship Behavior) → Perilaku ekstra individu di luar kewajiban formal yang mendukung efektivitas organisasi.
2. Guru 5.0 → Figur pendidik di era Society 5.0 yang adaptif, inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada teknologi serta nilai kemanusiaan.
3. VUCA → Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity; kondisi global yang penuh ketidakpastian.
4. Society 5.0 → Konsep masyarakat cerdas berbasis teknologi dan humanisme, dipopulerkan di Jepang.
5. Altruism → Dimensi OCB berupa kepedulian dan bantuan sukarela kepada orang lain.
6. Conscientiousness → Dimensi OCB berupa ketelitian, disiplin, dan kepatuhan terhadap aturan.
7. Courtesy → Dimensi OCB berupa sikap menjaga hubungan baik dan mencegah konflik.
8. Sportsmanship → Dimensi OCB berupa sikap positif meski menghadapi keterbatasan atau kesulitan.
9. Civic Virtue → Dimensi OCB berupa partisipasi aktif dalam kehidupan organisasi/sekolah.
10. Knowledge Management (KM) → Proses mengelola pengetahuan melalui penciptaan, penyimpanan, berbagi, dan penerapan.
11. SECI Model → Model KM Nonaka & Takeuchi: Socialization,

Externalization, Combination, Internalization.

12. Lesson Study → Metode kolaborasi guru untuk merancang, mengobservasi, dan merefleksikan pembelajaran.
13. MGMP → Musyawarah Guru Mata Pelajaran, forum kolaborasi guru di Indonesia.
14. PLC (Professional Learning Community) → Komunitas profesional guru untuk pembelajaran berkelanjutan.
15. Kearifan Lokal → Nilai, tradisi, dan praktik budaya setempat yang menjadi pedoman sosial.
16. Gotong Royong → Nilai budaya Indonesia berupa kerja sama sukarela demi kepentingan bersama.
17. Toleransi → Nilai menghargai perbedaan, dasar dalam budaya sekolah inklusif.
18. Disiplin → Nilai kearifan lokal berupa kepatuhan pada aturan dan ketertiban.
19. Kejujuran → Nilai universal dan lokal yang menjadi fondasi etika pendidikan.
20. Kepemimpinan Inovatif → Gaya kepemimpinan yang menekankan kreativitas, fleksibilitas, dan solusi baru.
21. Transformational Leadership → Kepemimpinan yang menginspirasi dan mengubah perilaku bawahan melalui visi.
22. Trust → Rasa percaya yang memperkuat hubungan guru dengan kepala sekolah dan kolega.
23. Motivasi Berprestasi → Dorongan untuk mencapai kinerja optimal, diperkuat dengan OCB.
24. AI (Artificial Intelligence) → Kecerdasan buatan, sistem yang meniru kecerdasan manusia.
25. Chatbot Pendidikan → Aplikasi AI untuk mendukung interaksi belajar siswa.
26. Adaptive Learning → Sistem pembelajaran yang menyesuaikan dengan kebutuhan individu siswa menggunakan AI.
27. Learning Analytics → Analisis data pembelajaran untuk mendukung pengambilan keputusan.
28. Rapor Pendidikan → Instrumen evaluasi mutu sekolah berbasis data nasional.

29. SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) → Siklus mutu pendidikan: Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, Peningkatan (PPEPP).
30. PPEPP → Tahap siklus SPMI yang memastikan peningkatan mutu sekolah berkelanjutan.
31. SDGs (Sustainable Development Goals) → Agenda pembangunan global berkelanjutan PBB 2015–2030.
32. SDG 4 (Quality Education) → Tujuan pembangunan berkelanjutan untuk memastikan pendidikan berkualitas inklusif.
33. Profil Pelajar Pancasila → Karakter ideal siswa Indonesia: beriman, mandiri, bernalar kritis, kreatif, gotong royong, berkebinekaan global.
34. Merdeka Belajar → Kebijakan pendidikan nasional yang memberi kebebasan belajar.
35. Sekolah Penggerak → Program Kemendikbud untuk meningkatkan mutu sekolah secara menyeluruh.
36. Guru Penggerak → Program pengembangan kompetensi guru sebagai pemimpin pembelajaran.
37. Teaching Factory → Model pembelajaran SMK berbasis produksi nyata.
38. Link and Match → Sinergi SMK dengan dunia usaha/industri untuk meningkatkan relevansi lulusan.
39. Asesmen Nasional (ANBK) → Evaluasi mutu pendidikan nasional berbasis literasi, numerasi, dan iklim sekolah.
40. EFA (Exploratory Factor Analysis) → Teknik analisis statistik untuk mengidentifikasi struktur faktor.
41. CFA (Confirmatory Factor Analysis) → Teknik analisis untuk menguji validitas konstruk penelitian.
42. SEM (Structural Equation Modeling) → Metode analisis hubungan antar variabel laten.
43. PLS-SEM (Partial Least Squares SEM) → Metode SEM berbasis varian, populer dalam penelitian pendidikan.
44. Rasch Model → Model pengukuran psikometri untuk validasi instrumen.
45. Likert Scale → Skala penilaian sikap dengan pilihan dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju.
46. Guttman Scale → Skala hierarki inklusi untuk mengukur sikap/pengetahuan.

47. Semantic Differential Scale → Skala persepsi berbasis polaritas kata (baik–buruk, cepat–lambat, dll.).
48. Mentoring → Pendampingan guru berpengalaman kepada guru baru.
49. Coaching → Pendekatan pembimbingan berbasis refleksi untuk peningkatan kinerja guru.
50. Continuous Improvement → Prinsip perbaikan mutu berkelanjutan dalam pendidikan.
51. Best Practice → Praktik baik yang terbukti berhasil dan bisa direplikasi.
52. Hidden Curriculum → Nilai dan norma yang diajarkan melalui teladan guru, bukan melalui materi formal.
53. Apresiasi Guru → Penghargaan terhadap kontribusi dan perilaku ekstra guru.
54. Jejaring Sekolah (School Cluster) → Sistem kolaborasi antar sekolah untuk saling berbagi praktik baik.
55. Dashboard Mutu → Sistem digital untuk memantau capaian mutu sekolah.
56. Sekolah Rujukan → Sekolah unggul yang dijadikan model pembinaan bagi sekolah lain.
57. Ekosistem Pendidikan → Jaringan kolaborasi guru, siswa, orang tua, masyarakat, pemerintah, dan industri.
58. Budaya Mutu → Kebiasaan kolektif sekolah dalam menjaga dan meningkatkan kualitas.
59. Profesionalisme Guru → Komitmen guru terhadap etika, mutu, dan peningkatan diri.
60. Well-being Guru → Kondisi kesejahteraan fisik, mental, dan sosial guru.
61. Digital Literacy → Kemampuan mengakses, mengevaluasi, dan menggunakan teknologi digital secara bijak.
62. Numeracy → Kemampuan menggunakan konsep matematika dalam kehidupan sehari-hari.
63. Literasi → Kemampuan memahami, menganalisis, dan mencipta informasi berbasis teks.
64. Visionary Leadership → Kepemimpinan dengan visi jangka panjang yang menginspirasi.
65. Servant Leadership → Kepemimpinan melayani dengan fokus pada pemberdayaan bawahan.

66. Resiliensi Pendidikan → Kemampuan sistem pendidikan beradaptasi dalam situasi krisis.
67. Innovation Culture → Budaya organisasi yang mendukung kreativitas dan eksperimen.
68. Assessment Formatif → Evaluasi pembelajaran untuk memberikan umpan balik berkelanjutan.
69. Assessment Sumatif → Evaluasi akhir pembelajaran untuk menentukan capaian siswa.
70. Peer Review Guru → Evaluasi sejawat antar guru untuk refleksi dan peningkatan mutu.
71. Self-Assessment → Penilaian diri guru atas kompetensi dan perilaku profesional.
72. Learning Management System (LMS) → Platform digital untuk manajemen pembelajaran.
73. Cloud Storage → Layanan penyimpanan data daring untuk kolaborasi guru.
74. Video Conference → Media daring untuk kolaborasi dan pembelajaran jarak jauh.
75. AI Generatif → Teknologi AI yang mampu mencipta konten baru (teks, gambar, dll.).
76. ChatGPT → Contoh aplikasi AI generatif yang mendukung dialog cerdas.
77. Ethics in AI → Prinsip moral dalam penggunaan AI agar tetap berpihak pada manusia.
78. Asesmen Adaptif → Tes yang menyesuaikan tingkat kesulitan berdasarkan respons siswa.
79. School Culture → Nilai, norma, dan kebiasaan yang hidup di sekolah.
80. Refleksi Guru → Proses guru menilai praktiknya untuk perbaikan berkelanjutan.
81. Learning by Doing → Prinsip belajar melalui pengalaman langsung.
82. Kolaborasi Guru → Upaya bersama guru untuk meningkatkan mutu pembelajaran.
83. Linkage Sekolah-Masyarakat → Hubungan sekolah dengan lingkungan sosial.
84. Linkage Sekolah-Industri → Hubungan SMK dengan dunia kerja.

85. Innovation Project → Program sekolah berbasis inovasi guru dan siswa.
86. Apresiasi Kolektif → Penghargaan berbasis komunitas terhadap kontribusi guru.
87. Pengawas Sekolah → Aparatur pendidikan yang memonitor mutu sekolah.
88. Instrumen Penelitian → Alat ukur dalam penelitian, misalnya kuesioner OCB.
89. Validitas Konstruk → Tingkat keabsahan instrumen dalam mengukur variabel.
90. Reliabilitas → Konsistensi hasil ukur instrumen penelitian.
91. Faktor Intervening → Variabel perantara yang memediasi hubungan antar variabel.
92. Path Diagram → Visualisasi hubungan antar variabel dalam model penelitian.
93. β (Beta Coefficient) → Nilai koefisien jalur dalam SEM yang menunjukkan kekuatan pengaruh.
94. Program Nasional Literasi & Numerasi → Inisiatif pemerintah meningkatkan kemampuan dasar siswa.
95. RKT (Rencana Kerja Tahunan) → Dokumen rencana strategis sekolah dalam 1 tahun.
96. RKJM (Rencana Kerja Jangka Menengah) → Dokumen rencana strategis sekolah untuk 4 tahun.
97. Continuous Professional Development (CPD) → Program pengembangan profesional guru berkelanjutan.
98. Evaluasi Mutu Pendidikan → Proses penilaian mutu sekolah oleh internal & eksternal.
99. School-Based Management (SBM) → Manajemen berbasis sekolah dengan otonomi lebih besar.
100. Sekolah Unggul OCB → Sekolah dengan budaya OCB guru yang kuat sehingga unggul dalam mutu dan inovasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). *Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247–260. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.247>
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The role of trust and psychological contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 368–388. <https://doi.org/10.1002/job.1770>
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- BPS. (2023). *Statistik pendidikan Indonesia 2023*. Badan Pusat Statistik. <https://bps.go.id>
- Briner, R. B., & Denyer, D. (2012). Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool. *Handbook of Evidence-Based Management*, 112–129.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349–375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226–238. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24162389>
- Chughtai, A. A. (2016). Servant leadership and follower outcomes: Mediating effects of organizational identification and psychological safety. *Journal of Psychology*, 150(7), 866–880. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1170657>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dewey, J. (1916). *Democracy and education*. Macmillan.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in crisis times: A response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Baabdullah, A. M., Ribeiro-Navarrete, S., Giannakis, M., Al-Debei, M. M., Dennehy, D., Metri, B., Buhalis, D., & Cheung, C. M. K. (2021). Metaverse beyond the hype: Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 66, 102533. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102533>

- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705–721. <https://doi.org/10.1177/014920639001600404>
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. Continuum.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage.
- Illich, I. (1971). *Deschooling society*. Harper & Row.
- Kemendikbudristek. (2020). *Kebijakan Merdeka Belajar*. Jakarta: Kemdikbud.
- Kemendikbudristek. (2022). *Rapor Pendidikan 2022*. Jakarta: Kemdikbud.
- Kemendikbudristek. (2023). *Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) Panduan Implementasi*. Jakarta: Kemdikbud.
- Kemendikbudristek. (2023). *Profil Pelajar Pancasila*. Jakarta: Kemdikbud.
- Kemendikbudristek. (2024). *Strategi Transformasi Pendidikan Digital*. Jakarta: Kemdikbud.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- OECD. (2021). *OECD Future of Education and Skills 2030*. OECD Publishing.
- OECD. (2023). *Education at a Glance 2023*. OECD Publishing.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Podsakoff, P. M., Whiting, S. W., Podsakoff, N. P., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Setiawan, A., & Suryana, D. (2022). Knowledge management practices in Indonesian schools: Challenges and opportunities. *Journal of Educational Management*, 11(2), 215–229.
- Suparman, N., & Andayani, R. (2023). Digital literacy and teacher innovation in Indonesian vocational schools. *International Journal of*

Educational Development, 96, 102670. <https://doi.org/10.1016/j.ijedu-dev.2023.102670>

- Susanto, E., & Hidayat, R. (2021). Servant leadership and organizational citizenship behavior among teachers: The mediating role of trust. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(7), 1119–1137. <https://doi.org/10.1177/1741143220957325>
- Syahrial, A., & Handayani, T. (2023). Knowledge sharing practices in vocational schools: Linking organizational learning and innovation. *Journal of Technical Education and Training*, 15(1), 221–239. <https://doi.org/10.30880/jtet.2023.15.01.014>
- Tang, G., Cai, Z., Liu, Z., Zhu, H., Yang, X., & Li, J. (2015). The importance of ethical leadership in employees' value congruence and organizational citizenship behavior. *Leadership*, 11(2), 230–245. <https://doi.org/10.1177/1742715014522679>
- Tjahjono, H. K., & Palupi, T. (2022). Teacher resilience in the VUCA era: Implications for professional development in Indonesia. *Asia Pacific Education Review*, 23(3), 459–473. <https://doi.org/10.1007/s12564-022-09759-1>
- UNESCO. (2015). *Rethinking education: Towards a global common good?* UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2021). *AI and education: Guidance for policy-makers*. UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2022). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2023). *Global education monitoring report 2023*. UNESCO Publishing.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215–285.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407908>
- Widodo, H. P., & Nurul, A. (2020). Teachers as agents of change in the industrial revolution 4.0 era. *Indonesian Journal of Applied Linguistics*, 10(2), 515–527. <https://doi.org/10.17509/ijal.v10i2.28620>
- Wijaya, A., & Nurcahyono, B. (2021). Digital knowledge management in schools: Strategies for sustainable innovation. *Journal of Educational Technology*, 20(3), 45–60.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Yildiz, B. (2019). The effect of knowledge management processes on human resource management: A case study. *Procedia Computer Science*, 158, 897–905. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Colón Gruñeiro, P. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behavior in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1/2), 91–106. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2014-0010>
- Zhang, Y., & Akhtar, M. N. (2013). The mediating role of organizational citizenship behavior between leadership styles and employees' performance. *International Journal of Business and Management*, 8(7), 153–160. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n7p153>
- Zhao, H., & Liden, R. C. (2011). Leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 901–925. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.010>
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590–619. <https://doi.org/10.1177/1059601108331242>

- Zubaidah, S., & Suherman, A. (2023). Artificial intelligence for adaptive learning in Indonesian schools. *International Journal of Educational Research*, 122, 102145. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2023.102145>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making? *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420–438. <https://doi.org/10.1108/09578230510615215>
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542–559. <https://doi.org/10.1002/job.1847>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. Norton.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cohen, A., & Vigoda, E. (2000). Do good citizens make good organizational citizens? An empirical examination of the relationship between citizenship behavior and performance in Israeli schools. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 28(5), 435–444. <https://doi.org/10.2224/sbp.2000.28.5.435>

- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Grant, A. M., & Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 900–912. <https://doi.org/10.1037/a0013770>
- Hall, R. H. (2008). *Organizations: Structures, processes, and outcomes* (10th ed.). Pearson.
- Handy, C. (1996). *Beyond certainty: The changing worlds of organizations*. Harvard Business Review Press.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—Self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovations for productivity in the American corporation*. Simon & Schuster.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge* (6th ed.). Wiley.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Maxwell, J. C. (2007). *The 21 irrefutable laws of leadership*. Thomas Nelson.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social-emotional learning: Theory, research, and practice. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101830. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101830>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Adnan, M., & Anwar, K. (2020). Online learning amid the COVID-19 pandemic: Students' perspectives. *Journal of Pedagogical Sociology and Psychology*, 2(1), 45–51. <https://doi.org/10.33902/JPSP.2020261309>
- Ahmad, S., & Umrani, W. A. (2019). The impact of ethical leadership style on job satisfaction and organizational commitment: Mediating role of trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 503–517. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0252>
- Ali, A., & Khan, A. (2022). Artificial intelligence in education: A review of emerging trends, challenges, and opportunities. *Education and Information Technologies*, 27(6), 7845–7864. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11040-4>
- Anshari, M., Almunawar, M. N., Shahrill, M., Wicaksono, D. K., & Huda, M. (2017). Smartphones usage in the classrooms: Learning aid or

- interference? *Education and Information Technologies*, 22(6), 3063–3079. <https://doi.org/10.1007/s10639-017-9572-7>
- Anwaruddin, S. M. (2021). Teacher agency and educational change: Rethinking reform in the global south. *Journal of Education Policy*, 36(2), 178–195. <https://doi.org/10.1080/02680939.2020.1744160>
- Bano, M., Zowghi, D., Kearney, M., Schuck, S., & Aubusson, P. (2018). Mobile learning for science and mathematics school education: A systematic review. *Computers & Education*, 121, 30–58. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.02.006>
- Behl, A., & Dutta, P. (2020). Social and knowledge value of information and communication technology in e-government. *Information Systems Frontiers*, 22(2), 395–409. <https://doi.org/10.1007/s10796-018-9873-y>
- Biyanto, A., & Mulyono, H. (2023). Teachers' digital literacy and OCB in Indonesian schools: A correlational study. *Indonesian Journal of Educational Research*, 13(2), 215–232.
- Broadbent, J., & Poon, W. L. (2015). Self-regulated learning strategies & academic achievement in online higher education learning environments: A systematic review. *Internet and Higher Education*, 27, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2015.04.007>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (5th ed.). Wiley.
- Chen, C., Zou, D., Xie, H., & Wang, F. L. (2022). Past, present, and future of smart learning: A bibliometric analysis. *Interactive Learning Environments*, 30(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/10494820.2020.1761835>
- Cheng, Y., & Lam, C. (2021). Teacher leadership and school development in times of change: International perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 730–747. <https://doi.org/10.1177/1741143220982089>
- Chou, C. M., & Chan, P. S. (2020). Knowledge management strategies and organizational citizenship behaviors: A school-based perspective. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(3), 305–316. <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1673698>

- Christensen, C. M., Horn, M. B., & Johnson, C. W. (2017). *Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns*. McGraw-Hill.
- Cortina, J. M., & Luchman, J. N. (2013). Personnel selection and OCB: Why and how we should care. *Human Performance*, 26(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.736903>
- Darmawan, I. G. N., & Ahmad, S. (2021). Educational leadership in Indonesia: Trends, challenges, and prospects. *Asia Pacific Journal of Education*, 41(2), 293–307. <https://doi.org/10.1080/02188791.2020.1838971>
- Darling-Hammond, L., & Oakes, J. (2021). Preparing teachers for deeper learning. *Harvard Education Press*.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969. <https://doi.org/10.5465/256718>
- Dervitsiotis, K. N. (2012). An innovation-based approach for coping with increasing complexity in education. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(9–10), 997–1011. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.704280>
- Donnelly, R., & Patrinos, H. A. (2021). Learning loss during COVID-19: An early systematic review. *Prospects*, 51(4), 601–609. <https://doi.org/10.1007/s11125-021-09582-6>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., & Rana, N. P. (2021). *Handbook of big data and analytics in public sector*. Springer.
- Fanggidae, R., & Kusuma, A. (2022). Kepemimpinan inovatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 17(2), 125–137.
- Fauzi, A., & Fitria, N. (2020). Knowledge sharing and OCB among teachers: Evidence from Indonesian schools. *International Journal of Instruction*, 13(3), 365–380. <https://doi.org/10.29333/iji.2020.13325a>

- Fitria, H., & Anisa, N. (2021). Digital transformation in education: The role of AI and KM. *Journal of Educational Technology Systems*, 50(1), 21–39. <https://doi.org/10.1177/00472395211000101>
- Fullan, M., Quinn, J., & McEachen, J. (2018). *Deep learning: Engage the world change the world*. Corwin.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Concepts, methods, and applications*. Universitas Diponegoro.
- Ginting, A., & Sitompul, H. (2022). Local wisdom integration in character education: Case of Indonesian schools. *Journal of Moral Education*, 51(4), 501–516. <https://doi.org/10.1080/03057240.2021.1873263>
- Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M., & Huang, J. C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611–1633. <https://doi.org/10.1177/0149206310380250>
- Guo, P., Saab, N., Post, L. S., & Admiraal, W. (2020). A review of project-based learning in higher education: Student outcomes and measures. *International Journal of Educational Research*, 102, 101586. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101586>
- Hapsari, I., & Rahayu, E. (2021). Teacher motivation, OCB, and school performance: Empirical evidence from vocational schools. *Journal of Educational Research*, 114(2), 120–134. <https://doi.org/10.1080/00220671.2021.1903034>
- Hargreaves, A. (2021). *Well-being in schools: Three forces that will uplift your students in a volatile world*. ASCD.
- Harris, A., & Jones, M. (2019). Leading schools in times of change. *School Leadership & Management*, 39(5), 501–504. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1647418>
- He, W., Xu, G., & Wu, Y. (2020). How knowledge management impacts performance in education: A systematic review. *Educational Review*, 72(3), 321–343. <https://doi.org/10.1080/00131911.2018.1523457>
- Hendarman, H., & Cantika, D. (2023). Guru penggerak dan budaya inovasi sekolah di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 29(2), 145–160.

- Hidayat, M., & Rahman, F. (2020). Leadership, OCB, and school quality: Evidence from Indonesia. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(6), 987–1003. <https://doi.org/10.1177/1741143220901863>
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader–member exchange, and the outcomes of job performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384. <https://doi.org/10.5465/20159587>
- Kivunja, C. (2015). Exploring the pedagogical meaning and implications of the 4Cs “super skills” for the 21st century. *Creative Education*, 6(2), 224–239. <https://doi.org/10.4236/ce.2015.62021>
- Lai, F. Y., Lam, L. W., & Lam, S. S. (2013). Organizational citizenship behavior in work groups: A team cultural perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 1039–1056. <https://doi.org/10.1002/job.1837>
- Li, X., & Wang, Y. (2020). AI in education: A review of global practices. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 1, 100001. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2020.100001>
- Liem, G. A. D., & Martin, A. J. (2015). The motivation and engagement scale: Theoretical framework, psychometric properties, and evidence. *Educational Psychology*, 35(5), 580–601. <https://doi.org/10.1080/01443410.2013.875983>
- Liu, Y., Wang, M., Chang, C. H., Shi, J., & Zhou, L. (2015). Work–family conflict, emotional exhaustion, and displaced aggression toward others: The moderating roles of workplace interpersonal conflict and perceived supervisor support. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 793–808. <https://doi.org/10.1037/a0038387>
- Loureiro, S. M. C., Guerreiro, J., & Eloy, S. (2021). Understanding the role of immersive technology in education: A bibliometric analysis. *Computers & Education*, 174, 104296. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104296>
- Mahmood, A., & Bashir, M. (2022). Organizational citizenship behavior and school effectiveness: A systematic literature review. *International Journal of Educational Research Open*, 3, 100156. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2022.100156>

- Malik, S. I., & Janjua, S. Y. (2021). Artificial intelligence applications in education: A bibliometric review. *Education and Information Technologies*, 26(4), 4207–4236. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10496-1>
- Mardapi, D., & Kartowagiran, B. (2020). Assessment in Indonesian schools: Challenges and future directions. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(3), 588–597. <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i3.20553>
- Nugroho, A., & Rahmawati, I. (2023). Digital citizenship and teachers' OCB: Implications for Indonesian education. *Journal of Educational Media & Technology*, 32(2), 133–150.
- OECD. (2020). *Back to the future of education: Four OECD scenarios for schooling*. OECD Publishing.
- OECD. (2022). *The future of education and skills: OECD learning compass 2030*. OECD Publishing.
- OECD. (2023). *AI in education: Policy perspectives*. OECD Publishing.
- Pritchard, A., & Woollard, J. (2019). *Psychology for the classroom: Constructivism and social learning*. Routledge.



BIOGRAFI PENULIS



Dr. Andi Hermawan, M.Pd

Lahir di Malang, Jawa Timur pada tanggal 29 April 1977. Beliau adalah anak pertama dari tiga bersaudara dalam keluarga yang menjunjung tinggi nilai pendidikan dan tanggung jawab. Sejak kecil, dikenal sebagai pribadi yang tekun, disiplin, dan memiliki minat yang tinggi terhadap ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang akuntansi dan matematika.

Menamatkan pendidikan dasar dan menengah di kota kelahirannya, dan melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 1 Dampit, Kabupaten Malang, yang diselesaikannya pada tahun 1995. Minat yang kuat dalam

bidang ekonomi dan akuntansi membawanya untuk melanjutkan studi pada Program Sarjana Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Gajayana Malang, dan berhasil meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E., Ak.) pada tahun 1999. Pada tahun 2014, ia berhasil menyelesaikan Program Sarjana Matematika di Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Universitas Timbul Nusantara – IBEK Jakarta, dan memperoleh gelar Sarjana Sains (S.Si.).

Kecintaannya terhadap dunia pendidikan mengantarkannya untuk mengambil jalur kepemimpinan dan manajemen pendidikan. Ia menyelesaikan Program Magister Administrasi Pendidikan di Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor pada tahun 2019 dan meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd). Konsistensinya dalam mengembangkan kapasitas akademik dan profesional dibuktikan dengan pencapaian tertinggi berupa gelar Doktor (Dr.) dalam bidang Manajemen Pendidikan dari institusi yang sama pada tahun 2022.

Dalam karier profesional telah mengabdikan sebagai Guru pada SMK PGRI 2 Cibinong, Kabupaten Bogor sejak tahun 1999 dan dipercaya menjabat sebagai Wakil Kepala Sekolah. Selain itu juga aktif di dunia akademik sebagai Dosen NIDK pada Program Doktor (S3) Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor, almamater berbagi pengalaman dan keilmuan kepada para mahasiswa pascasarjana.

Dalam kehidupan pribadi, menikah dengan Amalia Feryanti Salasa dan dikaruniai seorang putri yang bernama Azizah Luckyana Mawadda. Keluarga kecil ini menjadi sumber inspirasi dan dukungan utama dalam perjalanan hidup dan kariernya. Selain aktif mengajar, juga dikenal sebagai penulis buku, peneliti, dan pembicara dalam berbagai forum ilmiah, baik nasional maupun internasional. Fokus keilmuannya meliputi manajemen pendidikan, kepemimpinan pendidikan, pendidikan vokasi, dan literasi digital guru. Publikasinya telah banyak tersebar di jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi (terindeks Scopus), dengan lebih dari 1.346 sitasi Google Scholar dan h-index 18 per 14 September 2025.

Komitmennya untuk terus berkontribusi dalam pengembangan pendidikan Indonesia, terutama dalam memperkuat mutu SMK dan mendorong kepemimpinan digital di sekolah, menjadi semangat utama dalam perjalanan akademik dan pengabdianya hingga kini.

Model ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP Behavior (OCB) Guru 5.0

Integrasi KM, Kearifan Lokal,
Kepemimpinan Inovatif, dan
AI untuk Transformasi Pendidikan
di Era VUCA-Society 5.0



Buku *"Model Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru 5.0: Integrasi Knowledge Management, Kearifan Lokal, Kepemimpinan Inovatif, dan AI untuk Transformasi Pendidikan di Era VUCA-Society 5.0"* lahir sebagai ikhtiar menjawab kebutuhan tersebut. OCB, yang semula berkembang dalam literatur manajemen organisasi, diposisikan di sini sebagai ruh kebijakan profesional guru: bekerja melampaui kewajiban formal, mengedepankan kerjasama, keikhlasan, dan dedikasi, demi terwujudnya sekolah unggul.

Integrasi Knowledge Management (KM) memberi guru kemampuan mengelola, membagi, dan menciptakan pengetahuan baru; kearifan lokal menjadi pondasi moral dan etis; kepemimpinan inovatif mendorong lahirnya empowerment, trust, dan motivasi berprestasi; sementara Artificial Intelligence (AI) berperan sebagai katalis akselerasi pembelajaran adaptif, administrasi cerdas, dan monitoring kinerja guru. Keseluruhan unsur ini dirangkai menjadi sebuah konstelasi OCB Guru 5.0, yang tidak hanya memadukan teori klasik dan riset mutakhir, tetapi juga menawarkan strategi implementasi nyata di sekolah Indonesia.

Dalam buku ini membahas materi-materi sebagai berikut.

- Fondasi OCB Guru 5.0
- Knowledge Management (KM) di Sekolah
- Kearifan Lokal sebagai Pilar OCB Guru 5.0
- Kepemimpinan Inovatif di Sekolah
- Kecerdasan Buatan (AI) untuk Sekolah dan Guru
- Model Konstelasi OCB Guru 5.0
- Roadmap Transformasi Pendidikan Berbasis OCB Guru 5.0



**INSIGHT
PUSTAKA**

Anggota IKAPI No. 019/LPU/2025

www.insightpustaka.com

0851-5086-7290

Pendidikan

+17

ISBN 978-634-7435-46-0



9 786347 435460