



PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) GURU DALAM MENINGKATKAN KETERCAPAIAN KURIKULUM MERDEKA BELAJAR DI MAN 4 BOGOR

THE ROLE OF TEACHERS' *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) IN IMPROVING THE ACHIEVEMENT OF THE INDEPENDENT LEARNING CURRICULUM AT MAN 4 BOGOR

R Siti Pupu Fauziah¹, Rosna wati², Risma Aprilda³

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Agama Islam dan Pendidikan Guru,
Universitas Djuanda

¹Korespondensi: R. Siti Pupu Fauziah (Siti.pupu.fauziah@gmail.com)

Abstrak

Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar di MAN 4 Bogor menghadapi berbagai tantangan, mulai dari keterbatasan pemahaman guru, kesiapan teknologi, hingga budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru dinilai berperan penting dalam mendukung ketercapaian Kurikulum Merdeka Belajar. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan peran OCB guru dalam meningkatkan ketercapaian Kurikulum Merdeka Belajar di MAN 4 Bogor, serta menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhinya dan hambatan yang dihadapi. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik OCB guru di MAN 4 Bogor telah membentuk budaya organisasi yang kolaboratif dan progresif. Dimensi OCB seperti *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* tercermin dalam kolaborasi antarguru lintas generasi, adaptasi terhadap teknologi, serta keterlibatan dalam kegiatan pembelajaran berbasis proyek (P5RA). Inovasi seperti aplikasi EXAM4N dan pemanfaatan *platform* digital lainnya menunjukkan bahwa OCB tidak hanya meningkatkan efektivitas kerja, tetapi juga menjadi penggerak transformasi pendidikan berbasis karakter dan teknologi. Meski demikian, tantangan seperti keterbatasan infrastruktur digital, motivasi siswa yang tidak stabil, dan kesiapan pedagogis guru masih menjadi kendala. Peran kepemimpinan transformasional dan

pelatihan internal terbukti menjadi katalisator penting dalam memperkuat praktik OCB dan menjadikan kurikulum lebih bermakna, inklusif, dan kontekstual.

Kata Kunci: *Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kurikulum Merdeka Belajar, budaya organisasi, guru.*

Abstract

The implementation of the Independent Learning Curriculum at MAN 4 Bogor faces various challenges, ranging from limited teacher understanding, technological readiness, to organizational culture that does not fully support it. Teachers' Organizational Citizenship Behavior (OCB) is considered to play an important role in supporting the achievement of the Independent Learning Curriculum. The purpose of this study is to explain the role of teacher OCB in improving the achievement of the Independent Learning Curriculum at MAN 4 Bogor, as well as to analyze the factors that influence it and the obstacles faced. This study uses a qualitative descriptive approach with data collection techniques in the form of observation, in-depth interviews, and documentation. The results of the study show that teacher OCB practices at MAN 4 Bogor have formed a collaborative and progressive organizational culture. OCB dimensions such as altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, and civic virtue are reflected in cross-generational collaboration between teachers, adaptation to technology, and involvement in project-based learning activities (P5RA). Innovations such as the EXAM4N application and the use of other digital platforms show that OCB not only increases work effectiveness but also becomes a driver of character and technology-based educational transformation. However, challenges such as limited digital infrastructure, unstable student motivation, and teacher pedagogical readiness remain obstacles. The role of transformational leadership and internal training have proven to be important catalysts in strengthening OCB practices and making the curriculum more meaningful, inclusive, and contextual.

Keywords: *Organizational Citizenship Behavior (OCB), Merdeka Belajar Curriculum, organizational culture, teachers.*

PENDAHULUAN

Transformasi sistem pendidikan Indonesia melalui Kurikulum Merdeka menandai upaya serius negara dalam menjawab tantangan Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0. Kurikulum ini memberikan keleluasaan bagi satuan pendidikan untuk menyusun pembelajaran yang fleksibel, kontekstual, dan berpusat pada peserta didik. Di tengah masa terjadinya perubahan besar dan cepat pada inovasi teknologi, Kemendikbudristek Nomor 56/M/2022 hadir sebagai respons adaptif terhadap kebutuhan zaman. Dasar utama perancangan Kurikulum Merdeka adalah falsafah belajar mandiri

(Permendikbud No. 22 Tahun 2020). Dengan demikian, kurikulum ini didesain agar guru mampu membangun kondisi agar siswa memiliki kesadaran secara mandiri untuk mengelola pembelajarannya berdasarkan gaya belajar yang cocok bagi mereka (Prihatini, 2022). Kurikulum merdeka mengusung konsep “Merdeka Belajar” yang berbeda dari kurikulum 2013 bermakna bahwa sekolah diberikan keleluasaan dalam menyusun kurikulum sesuai dengan potensi yang di miliki sekolah. (Jannati, 2023)

Untuk mengatasi dampak negatif pandemi terhadap dunia pendidikan dan mendorong peningkatan mutu pembelajaran nasional, pemerintah Indonesia telah meluncurkan berbagai

kebijakan strategis. Salah satunya adalah penerapan Kurikulum Merdeka, yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) bersama Kementerian Agama, dan ditujukan untuk diterapkan di seluruh jenjang pendidikan. Salah satu ciri khas dari Kurikulum Merdeka adalah pendekatan Projek Lintas Disiplin Ilmu, yang mendorong peserta didik untuk terlibat dalam proyek-proyek berbasis masalah nyata di lingkungan sekitar. Pendekatan ini bertujuan menumbuhkan pemahaman kontekstual dan keterampilan lintas bidang yang relevan dengan kehidupan. Selain itu, kurikulum ini juga menekankan pembentukan Profil Pelajar Pancasila, yang bertujuan menanamkan nilai-nilai luhur Pancasila dalam diri siswa. Upaya ini diarahkan untuk memperkuat karakter positif peserta didik, menumbuhkan kesadaran moral, serta menjadi strategi preventif terhadap perilaku menyimpang dalam lingkungan pendidikan (Wijayanti, 2024).

Kurikulum Merdeka yang fleksibel dan relevan dengan perkembangan teknologi diharapkan mampu mencetak lulusan yang siap menghadapi tantangan masa depan, seperti perubahan iklim, revolusi industri 4.0 dan globalisasi. Inovasi tersebut mendorong peran guru sebagai fasilitator sekaligus penggerak utama dalam menciptakan proses belajar yang lebih adaptif dan berkarakter. Di abad ke-21, guru memegang peranan penting dalam membentuk *generasi emas* yakni generasi muda yang menguasai keterampilan abad ke-21 seperti berpikir kritis, kreatif, inovatif, komunikatif, kolaboratif, berkarakter, dan mampu bersaing secara global. Tantangan yang dihadapi dalam membina generasi ini sangat kompleks, termasuk dampak globalisasi, Revolusi Industri 4.0, Society 5.0, serta isu

teknologi, migrasi, lingkungan, dan perubahan sosial (Rahayu, 2023). Untuk menghadapi tantangan ini, guru harus bertransformasi dengan menerapkan metode pembelajaran modern, mengintegrasikan teknologi, dan mengembangkan keterampilan siswa. Guru tidak hanya menyampaikan materi, tetapi juga berperan dalam menumbuhkan kemampuan berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan pemecahan masalah pada peserta didik.

Meskipun era digital memungkinkan akses luas terhadap informasi, peran guru tetap tak tergantikan. Teknologi mendukung proses pembelajaran, tetapi kehadiran guru sebagai fasilitator, pembimbing, dan agen perubahan tetap esensial dalam menciptakan pendidikan yang adaptif dan relevan. Seiring dengan integrasi teknologi yang begitu pesat, teknologi telah menjadi bagian tak terpisahkan dalam kinerja guru, maka guru memerlukan budaya kerja yang inovatif dan mendukung. Guru dituntut dapat beradaptasi dengan perkembangan teknologi agar dapat memberikan pembelajaran yang efektif dan relevan. Teknologi berperan penting dalam mendukung kurikulum merdeka belajar. Teknologi berfungsi sebagai alat bantu pengajaran serta terciptanya pembelajaran yang interaktif dan berpusat pada siswa. Guru dapat memanfaatkan desain pembelajaran yang dinamis dan responsif untuk membantu dalam pembelajaran seperti *Google classroom*, video pembelajaran serta *game* edukatif. Teknologi juga dapat membuat siswa belajar mandiri dan berkolaborasi melalui platform online, juga menjadi sarana pembelajaran berbasis proyek kurikulum merdeka (Farid, 2024).

Menghadapi tantangan keterampilan abad ke-21, peran guru menjadi semakin krusial dalam mempersiapkan peserta didik untuk

masa depan yang dinamis. Seorang guru tidak hanya dituntut menguasai materi ajar, tetapi juga memiliki kecakapan hidup (*life skills*) yang relevan dengan kebutuhan abad ini. Hal ini sejalan dengan amanat Pasal 10 ayat (1) Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang mewajibkan guru memiliki empat kompetensi utama: pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Namun, kesuksesan seorang guru dalam mendukung keberhasilan pendidikan di sekolah tidak hanya diukur dari pelaksanaan tugas dan fungsinya, tetapi juga dari aspek kinerja perilaku (*behavior performance*). Kinerja perilaku mencakup bagaimana guru bertindak sebagai anggota organisasi sekolah yang baik. Perilaku guru yang baik merupakan fondasi yang kokoh bagi implementasi Merdeka Belajar. Keselarasan antara tindakan guru di kelas dengan filosofi pendidikan Ki Hadjar Dewantara akan menciptakan lingkungan belajar yang memberdayakan siswa, mengembangkan potensi mereka secara utuh (kognitif, afektif, dan psikomotor), membentuk karakter yang kuat, dan membekali mereka dengan keterampilan hidup yang relevan.

Perilaku positif dari seorang guru dapat memberikan dampak besar, salah satunya adalah mendukung implementasi program *Merdeka Belajar* yang dicanangkan oleh Kemendikbudristek. Dengan demikian, peran guru tidak hanya sebagai pendidik, tetapi juga sebagai teladan yang mendorong terciptanya lingkungan belajar yang progresif dan inklusif. Budaya organisasi yang kuat merupakan pondasi penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, kolaboratif dan menghargai kontribusi setiap individu. Salah satu budaya organisasi yang dapat mendukung terciptanya organisasi yang sehat tersebut adalah *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) yaitu tindakan sukarela yang dilakukan warga organisasi diluar kewajiban formalnya yang berkontribusi pada perkembangan organisasi. Selaras dengan pernyataan (Febriantina, 2018), bahwa budaya organisasi yang ditandai dengan kerja tim, kondisi kerja yang menyenangkan, perhatian karyawan, peluang pengembangan, praktik kerja yang fleksibel, serta praktik kepemimpinan dan manajemen yang baik dapat memengaruhi keterlibatan kerja.

Menurut (Organ D. W., 1988) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) didefinisikan sebagai perilaku individu yang dilakukan secara sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, tetapi secara keseluruhan berkontribusi pada efektivitas organisasi. Dengan kata lain, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mencakup tindakan-tindakan yang melampaui tugas dan tanggung jawab yang secara resmi ditetapkan dalam pekerjaan, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan loyalitas terhadap organisasi, serta menjaga lingkungan kerja yang kondusif. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa dan bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka, yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Organisasi yang mempunyai karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. (Maryani, 2022)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru dengan demikian disintesis bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh guru diluar tugas formal, tetapi berkontribusi positif terhadap lingkungan sekolah dan keberhasilan proses pembelajaran. Dalam konteks

pendidikan, OCB guru meliputi kepedulian terhadap rekan kerja, partisipasi aktif dalam kegiatan sekolah, serta komitmen terhadap perubahan dan inovasi. Dimensi OCB seperti *Altruisme* yaitu membantu rekan kerja, *Courtesy* yaitu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, *Sportivitas* yaitu menerima kekurangan yang ada dalam organisasi, *Civic Virtue* merasa bertanggung jawab dalam memajukan organisasi dan *Conscientiousness* bekerja dengan sukarela, merupakan sebuah perilaku individu yang diharapkan menjadi kolaborasi gen Z dan gen Milenial dalam memenuhi tuntutan kurikulum merdeka belajar yang mana penggunaan teknologi menjadi bagian tak terpisahkan dalam proses pendidikan khususnya dalam pembelajaran.

Beberapa penelitian sebelumnya mengungkap bahwa OCB guru dapat diperkuat oleh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan literasi digital. Namun, kajian mendalam yang secara spesifik mengaitkan antara OCB dan efektivitas pelaksanaan Kurikulum Merdeka, khususnya di madrasah, masih terbatas. Padahal, peran guru sebagai agen perubahan sangat menentukan kesuksesan transformasi pendidikan ini, terutama dalam lingkungan madrasah yang mengedepankan nilai karakter dan spiritualitas.

MAN 4 Bogor merupakan salah satu sekolah yang melaksanakan kegiatan kurikulum merdeka belajar. Pelaksanaan kurikulum merdeka belajar di MAN 4 Bogor berjalan sesuai ketentuan diantaranya pembelajaran yang fleksibel, penggunaan teknologi, pembelajaran berbasis proyek, pengembangan karakter, penerapan profil pelajar Pancasila dan evaluasi yang berfokus pada kompetensi. Dalam pelaksanaannya terdapat beberapa hambatan diantaranya belum meratanya pemahaman guru tentang konsep dan

implementasi kurikulum merdeka belajar, prosedur kurikulum merdeka belajar belum dilaksanakan sepenuhnya karena ini hal baru serta masih banyak perubahan, dan penggunaan IPTEK pada pembelajaran kurikulum merdeka belajar yang belum optimal. Maka diperlukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) untuk memaksimalkan pelaksanaan kurikulum merdeka belajar.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sebagai perilaku ekstra-peran di luar tugas formalnya, berkontribusi pada peningkatan peran guru dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar. Fokus penelitian diarahkan pada kontribusi perilaku ekstra-peran guru terhadap efektivitas pembelajaran berdiferensiasi, penggunaan teknologi pendidikan, dan pelaksanaan proyek Profil Pelajar Pancasila dan Rahmatan Lil 'Alamin (P5RA). Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dan praktis dalam pengembangan strategi penguatan budaya organisasi yang mendukung transformasi pendidikan yang inklusif, kolaboratif, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini diberi judul "**Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Guru Dalam Meningkatkan Ketercapaian Kurikulum Merdeka Belajar di MAN 4 Bogor**"

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui metode studi kasus. Untuk mendalami peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru dalam meningkatkan ketercapaian Kurikulum Merdeka Belajar di MAN 4 Bogor, peneliti menggunakan metode kualitatif yang memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap fenomena dalam

konteks tertentu. Pendekatan ini dipilih karena dapat mengungkap makna di balik perilaku manusia dan interaksi sosial (Creswell, 2016), dalam hal ini peran OCB guru, melalui proses pengumpulan dan analisis data dari berbagai sumber. Penelitian ini dilaksanakan di MAN 4 Bogor yang berlokasi di Jl. Stasiun Cigombong Kp. Cijambu, Cisalada, Kecamatan Cigombong, Kabupaten Bogor, dengan proses pengumpulan data berlangsung pada bulan April hingga Mei 2025. Sumber data primer diperoleh langsung dari lapangan melalui observasi dan wawancara dengan informan utama, seperti Kepala Sekolah, Wakil Kepala Bidang Kurikulum, guru, serta siswa.

Sementara itu, data sekunder berasal dari berbagai referensi tertulis, seperti profil sekolah, rumusan visi dan misi, serta dokumen lain yang relevan. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung interaksi antara guru dan siswa, serta perilaku siswa dalam aktivitas sehari-hari. Wawancara merupakan pertemuan tatap muka yang telah dirancang sebelumnya antara peneliti dan narasumber, dengan tujuan untuk saling bertukar informasi atau pandangan guna memperoleh data yang dibutuhkan. Menurut Silverman (2021), wawancara juga mendukung eksplorasi mendalam terhadap konteks sosial dan psikologis yang tidak dapat diakses melalui metode pengumpulan data lainnya, sehingga menjadikannya sebagai salah satu pendekatan yang esensial dalam penelitian kualitatif.

Teknik dokumentasi digunakan untuk merekam data atau kondisi objektif yang berkaitan dengan lokasi serta subjek penelitian, baik dalam bentuk tulisan maupun visual. Informasi ini diperoleh langsung dari sumber referensi yang membahas objek penelitian, dengan tujuan untuk mendokumentasikan informasi yang relevan. Sementara itu, analisis data

dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu pengumpulan data, penyaringan atau penyederhanaan data, penyajian data dalam bentuk yang terstruktur, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang telah peneliti lakukan, serta data yang telah tersedia, dapat dikatakan bahwa Jenis OCB guru, pelaksanaan kurikulum merdeka belajar, pemanfaatan teknologi, hambatan dan tantangan serta penguatan OCB guru dalam ketercapaian kurikulum merdeka belajar.

1. Jenis *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru sebagai salah satu perilaku positif yang dapat mendukung terciptanya budaya organisasi yang ideal di MAN 4 Bogor

Temuan ini menguatkan pandangan Organ (1988) bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada individu yang bersedia melakukan peran di luar tanggung jawab formal mereka, atau yang dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Di MAN 4 Bogor, para guru secara nyata menunjukkan perilaku OCB melalui *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportsmanship*, *Courtesy*, dan *Civic Virtue*.

Perilaku ini menciptakan iklim kerja yang harmonis, memperkuat kohesi sosial, dan meningkatkan efektivitas tim. Maryani (2022) menegaskan bahwa organisasi dengan tingkat OCB tinggi cenderung lebih unggul karena kontribusi anggotanya melampaui ekspektasi. Ini terlihat dalam berbagai inisiatif sukarela guru di MAN 4 Bogor seperti pengembangan EXAM4N, program

lingkungan, hingga bimbingan belajar tambahan.

Fauziah (2019) menyatakan bahwa OCB tumbuh dalam organisasi yang adil dan mendukung. Hal ini tercermin dalam gaya kepemimpinan komunikatif dan inklusif Kepala Sekolah MAN 4 Bogor, yang mendorong partisipasi aktif serta membangun rasa memiliki.

Lestari (2021) juga menambahkan bahwa iklim organisasi yang positif akan mendorong individu bekerja melebihi tugas formal demi kemajuan institusi. Di MAN 4 Bogor, hal ini terlihat dalam antusiasme warga sekolah terhadap Kurikulum Merdeka dan pembangunan sistem digital internal.

a. *Altruism*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *altruisme* telah menjadi nilai budaya inti dalam lingkungan kerja di MAN 4 Bogor. Perilaku saling membantu dan kepedulian bukan sekadar respons situasional, melainkan telah menjadi bagian integral dari *etos kerja* yang mengakar kuat di antara para guru dan warga sekolah. Kepala MAN 4 Bogor, Dr. Deden, menekankan bahwa semangat ini tumbuh dari budaya kerja kolektif yang hangat, empatik, dan setara, serta diperkuat oleh kepemimpinan yang humanistik.

Perilaku saling membantu tercermin dalam hubungan antarguru, relasi dengan orang tua siswa, serta kerja sama dengan pihak eksternal pendidikan. Nilai ini telah menjadi norma sosial yang tercermin dalam interaksi profesional maupun personal. Guru muda secara sukarela membantu guru senior dalam penggunaan teknologi seperti Canva, CapCut, dan TTE. Bantuan ini diberikan bukan karena kewajiban, tetapi

karena dorongan empati dan solidaritas. Forum seperti FGD bulanan menjadi sarana formal memperkuat kolaborasi tersebut.

Altruisme juga diwujudkan dalam bentuk dukungan terhadap rekan kerja yang mengalami masalah non-akademik, seperti kesulitan ekonomi. Pemimpin turut menjadi panutan dalam memberi contoh konkret tindakan peduli yang melampaui batas tugas formal. Perilaku altruistik para guru disadari dan diakui oleh siswa, sehingga nilai-nilai tersebut ditransmisikan secara tidak langsung melalui keteladanan dan interaksi sehari-hari. Ini memperkuat pembentukan karakter peserta didik dalam lingkungan belajar yang inklusif dan penuh empati.

Altruisme di MAN 4 Bogor berperan tidak hanya sebagai nilai moral, tetapi juga sebagai mekanisme fungsional dalam menciptakan kohesi sosial, memperkuat semangat kolektif, dan meningkatkan efektivitas kerja tim. Dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka yang menuntut fleksibilitas dan kolaborasi lintas disiplin, budaya *altruism* menjadi aset strategis. Dengan saling membantu, guru mampu mengatasi berbagai tantangan teknis maupun pedagogis secara kolektif. *Altruisme* di MAN 4 Bogor telah melampaui sekadar tindakan individual dan berkembang menjadi *struktur budaya institusional* yang mendukung transformasi pendidikan secara menyeluruh. Nilai ini memperkuat sinergi kolektif, menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan harmonis, serta menjadi landasan penting dalam menyukseskan

inovasi kurikulum berbasis kolaborasi dan empati.

b. *Conscientiousness*

Penelitian di MAN 4 Bogor mengungkap bahwa *conscientiousness* telah melembaga sebagai karakter kolektif dan budaya kerja utama para guru. Dimensi ini hadir tidak dalam bentuk kewajiban administratif, melainkan melalui berbagai inisiatif sukarela demi kemajuan peserta didik dan institusi. Para guru menunjukkan dedikasi tinggi yang tidak hanya terbatas pada jam kerja, melainkan meluas pada pendampingan belajar, pengembangan media pembelajaran, hingga pengelolaan ujian berbasis teknologi. Kepala Madrasah, Dr. Deden, menegaskan bahwa profesionalisme guru tergambar dalam sikap disiplin dan tanggung jawab yang konsisten. Hal ini diperkuat melalui sistem kerja rapi, pembagian tugas yang jelas, dan evaluasi berbasis kontribusi nyata.

MAN 4 Bogor menerapkan sistem meritokrasi, di mana penghargaan dan tanggung jawab diberikan berdasarkan kinerja, bukan jabatan. Guru dengan kompetensi tinggi mendapat kepercayaan untuk menangani tugas-tugas strategis, termasuk pelaksanaan ujian digital dan pengembangan kurikulum. Para guru tidak hanya menjalankan kewajiban mengajar, tetapi aktif mengembangkan metode pembelajaran digital. FGD menjadi sarana berbagi inovasi dan memperkuat semangat belajar kolektif yang berorientasi pada Kurikulum Merdeka.

Guru-guru secara sukarela menyediakan bimbingan tambahan dan mendampingi siswa secara personal. Ini mencerminkan

perpaduan antara tanggung jawab profesional dan empati, yang menciptakan citra guru sebagai pendamping belajar, bukan sekadar pengajar. Sikap sukarela dan komitmen guru menciptakan ekosistem kerja yang penuh semangat, sinergi tinggi, dan loyalitas terhadap institusi. Hal ini mendorong kepercayaan masyarakat dan memperkuat posisi MAN 4 Bogor sebagai institusi pendidikan unggulan. Komitmen dan inovasi guru berdampak nyata pada peningkatan jumlah peserta didik dan kualitas layanan pendidikan. Siswa merasakan langsung manfaat dari pendekatan pembelajaran yang kreatif dan bertanggung jawab, sehingga termotivasi secara positif.

Conscientiousness telah berkembang menjadi kekuatan budaya kerja yang mendasar di MAN 4 Bogor. Etos kerja yang disiplin, bertanggung jawab, dan penuh dedikasi tidak hanya memperkuat performa individu guru, tetapi juga membangun ketahanan institusi menghadapi tantangan pendidikan masa kini. Dalam konteks OCB, *conscientiousness* berfungsi sebagai fondasi utama untuk transformasi pendidikan yang berkelanjutan dan berdaya saing.

c. *sportsmanship*

Penelitian ini menunjukkan bahwa *sportsmanship* sikap positif dalam menghadapi keterbatasan dan perbedaan telah melembaga sebagai budaya profesional di MAN 4 Bogor. Guru-guru tidak bersikap reaktif terhadap keterbatasan fasilitas atau kebijakan baru, melainkan memilih untuk bersikap solutif, kolaboratif, dan terbuka, menjadikan *sportsmanship* sebagai

kekuatan sosial yang menopang ketahanan institusi pendidikan ini. Meski sarana seperti infokus dan komputer terbatas, guru-guru menunjukkan inisiatif tinggi dengan menggunakan perangkat pribadi dan menyusun penjadwalan bergilir. Siswa mengonfirmasi bahwa pembelajaran tetap menyenangkan, menunjukkan *sportsmanship* berdampak langsung pada kualitas pengalaman belajar.

Guru-guru seperti Pak Agus Suhendar menunjukkan keterbukaan terhadap dinamika kelompok tanpa konflik atau eksklusivitas. Forum diskusi seperti FGD menjadi wadah untuk menyelesaikan perbedaan pendapat dan mencari solusi bersama, khususnya dalam menghadapi tantangan Kurikulum Merdeka. Waka kurikulum, Bu Yulia, menyebutkan bahwa suasana kerja yang "adem" lahir dari sikap saling menghormati dan penyelesaian masalah secara dewasa. Beban tambahan ditangani dengan gotong royong tanpa keluhan berlebihan.

Guru seperti Bu Wahdahniah Munawarah menyatakan bahwa mereka tetap membantu kegiatan sekolah meskipun tidak ada pembagian tugas formal. Ini menandakan bahwa rasa memiliki terhadap lembaga telah menggantikan motivasi administratif dengan tanggung jawab moral. Kepala sekolah memainkan peran penting dengan menanamkan nilai *sportsmanship* melalui pendekatan partisipatif, penekanan pada solusi, dan pelibatan semua pihak dalam diskusi tanpa saling menyalahkan. Kepemimpinan ini memperkuat

solidaritas dan harmoni kerja. Sikap toleransi, kolaborasi, dan kepedulian emosional guru memperkuat karakter profesional mereka, memastikan pembelajaran tetap berlangsung optimal meski dalam kondisi yang tidak ideal. Ini sangat penting dalam konteks perubahan kurikulum yang menuntut adaptasi tinggi.

Sportsmanship di MAN 4 Bogor bukan hanya nilai individual, tetapi telah menjadi ekosistem sosial yang terintegrasi dalam budaya kerja sekolah. Melalui ketahanan emosional, toleransi terhadap keterbatasan, dan semangat kolektif, guru-guru menciptakan lingkungan pembelajaran yang harmonis dan adaptif. Nilai ini secara nyata mendukung keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka, serta memperkuat solidaritas dan stabilitas organisasi dalam jangka panjang.

d. *Courtesy*

Penelitian mengungkap bahwa dimensi *courtesy* atau sikap saling menghargai dan menjaga hubungan baik telah mengakar kuat dalam budaya kerja di MAN 4 Bogor. *Courtesy* di sini bukan hanya kesopanan formal, melainkan bentuk kepekaan sosial dan etika profesional yang nyata dalam berbagai interaksi, baik antar guru maupun antara guru dengan pimpinan dan siswa. Guru-guru menunjukkan kedewasaan emosional dengan tidak membawa ketegangan diskusi formal ke hubungan personal. Perbedaan pendapat dalam forum seperti rapat disikapi secara konstruktif dan dijadikan bahan refleksi, bukan sumber konflik.

Konflik antar guru tergolong jarang dan biasanya bersumber

dari kesalahpahaman terhadap informasi, bukan dari rivalitas atau konflik personal. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi dan koordinasi struktural menjadi fondasi yang kokoh dalam merawat keharmonisan tim. Kepala sekolah menolak pembentukan kelompok berdasarkan usia atau senioritas, dan menekankan pentingnya kesetaraan. Pendekatan personal diterapkan untuk memahami karakter guru secara individual, yang efektif dalam mencegah eksklusi sosial dan memperkuat rasa kebersamaan.

Forum seperti FGD berfungsi sebagai ruang aman bagi guru untuk menyampaikan pendapat, meredakan perbedaan, dan memperkuat komunikasi dua arah. Hal ini menegaskan bahwa *courtesy* dibangun melalui sistem dialog yang sehat dan partisipatif. Guru seperti Pak Agus Suhendar menunjukkan bahwa nilai *courtesy* tidak berhenti di forum resmi, melainkan diwujudkan dalam kehidupan sosial, dengan menghindari penilaian sepihak dan memahami latar belakang rekan kerja secara empatik. Siswa mengamati dan mengapresiasi budaya *courtesy* yang tercermin dalam kebiasaan menyapa dan bersikap ramah. Ini menunjukkan bahwa nilai-nilai tersebut ditransmisikan sebagai *hidden curriculum* yang membentuk atmosfer pembelajaran yang positif dan humanis.

Kepala sekolah berperan sebagai pengarah budaya organisasi, dengan menekankan pentingnya komunikasi terbuka, penyelesaian masalah secara profesional, dan keteladanan dalam memperlakukan semua pihak

secara setara dan santun. Dimensi *courtesy* telah menjadi instrumen sosial penting dalam menjaga iklim kerja yang harmonis, inklusif, dan etis di MAN 4 Bogor. Sikap saling menghargai, komunikasi yang sehat, serta kepekaan sosial antarguru dan terhadap siswa membentuk fondasi interaksi yang beradab dan produktif. Dalam konteks OCB, *courtesy* terbukti bukan sekadar etiket personal, tetapi telah menjelma menjadi pilar penting keberhasilan institusi dalam menciptakan budaya kerja kolaboratif yang berkelanjutan.

e. *Civic Virtue*

Temuan lapangan mengindikasikan bahwa dimensi *civic virtue* yaitu partisipasi aktif, kepedulian terhadap institusi, dan keterlibatan dalam pengembangan organisasi telah melembaga kuat dalam budaya kerja di MAN 4 Bogor. Nilai ini tercermin dalam keterlibatan guru dalam proses pengambilan kebijakan, kolaborasi lintas struktur, dan kontribusi sukarela yang berdampak nyata terhadap kemajuan institusi. Kepala madrasah menerapkan pola komunikasi terbuka dan horizontal, baik melalui forum formal maupun diskusi informal. Forum seperti FGD tidak hanya digunakan untuk menyampaikan keluhan, tetapi juga sebagai wadah berbagi inovasi dan menciptakan solusi bersama, menegaskan bahwa semua elemen memiliki peran strategis dalam menentukan arah institusi.

Warga sekolah memanfaatkan platform digital seperti WhatsApp untuk menyampaikan ide secara langsung. Komunikasi informal ini memperkuat rasa kepemilikan (*sense of belonging*) terhadap kebijakan dan mendukung praktik

civic virtue sebagai tanggung jawab kolektif. Guru seperti Pak Agus Suhendar tetap menunjukkan profesionalisme meskipun terjadi dinamika internal, mencerminkan bahwa *civic virtue* tidak hanya berlaku dalam kondisi ideal, tetapi juga saat menghadapi tantangan organisasi. Partisipasi guru dalam kegiatan seperti organisasi lingkungan KPA dan Hari Bumi menunjukkan bahwa *civic virtue* meluas ke luar kelas dan mendukung keberlanjutan sosial serta ekosistem komunitas sekolah.

Kontribusi guru Ade Gunawan yang mengembangkan sistem ujian digital *EXAM4N* merupakan contoh konkret *civic virtue* dalam bentuk inovasi teknologi. Sistem ini meningkatkan efisiensi, transparansi, dan keamanan data dalam proses evaluasi akademik. Tindakan ini merupakan bentuk kontribusi strategis yang memperkuat sistem pendidikan di MAN 4 Bogor. Survei internal untuk menggali potensi dan preferensi guru menunjukkan bahwa madrasah secara aktif memfasilitasi partisipasi berdasarkan kekuatan dan kompetensi individu. Ini memperlihatkan pendekatan *civic virtue* berbasis pengakuan dan pemberdayaan. Pendekatan kepemimpinan inklusif memastikan bahwa seluruh lapisan warga sekolah baik guru maupun staf non-akademik dilibatkan secara adil dalam proses strategis. Ini memperkuat solidaritas dan semangat gotong royong institusional.

Dimensi *civic virtue* telah tertanam sebagai sistem nilai kolektif di MAN 4 Bogor. Melalui partisipasi aktif, inovasi berbasis tanggung jawab

sosial, dan komunikasi dua arah yang terbuka, para guru dan pemimpin sekolah menciptakan lingkungan kerja yang demokratis, kolaboratif, dan berorientasi pada kemajuan berkelanjutan. Budaya *civic virtue* yang hidup ini terbukti mendukung efisiensi kebijakan, adaptasi teknologi, serta keberhasilan implementasi visi pendidikan abad ke-21.

2. Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar di MAN 4 Bogor

Pelaksanaan *Kurikulum Merdeka Belajar* di MAN 4 Bogor menunjukkan perubahan paradigma yang mendasar dalam pendekatan pendidikan dari yang bersifat seragam dan instruksional menjadi lebih fleksibel, kontekstual, kolaboratif, serta berpusat pada peserta didik. Proses ini tidak hanya menjawab kebijakan nasional, tetapi juga mencerminkan *komitmen institusional* dalam membangun kualitas pendidikan yang relevan dengan kebutuhan zaman dan nilai-nilai keislaman yang damai (*rahmatan lil 'alamin*). Guru tidak lagi sekadar menyampaikan materi, melainkan menjadi pendamping dan fasilitator proses belajar yang responsif terhadap *gaya belajar, minat, dan kesiapan* siswa. Mereka diberi keleluasaan menyusun materi pembelajaran sesuai konteks dan kebutuhan peserta didik.

Implementasi *Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila dan Rahmatan lil 'Alamin (P5RA)* menjadi aspek kunci, yang mengintegrasikan pembelajaran berbasis nilai dan karakter. Guru dari berbagai mata pelajaran bekerja sama merancang proyek tematik yang membangun kompetensi sosial, moral, dan praktis siswa. Tema proyek seperti lingkungan, toleransi, dan literasi digital memperlihatkan aktualisasi

nilai dalam konteks kehidupan nyata.

Kurikulum Merdeka mendorong kerja sama antarguru, didukung oleh forum seperti *Focus Group Discussion (FGD)*, pelatihan berkelanjutan, dan sistem komunikasi terbuka. Guru-guru juga berinovasi secara mandiri, seperti pengembangan sistem ujian digital *EXAM4N* oleh Ade Gunawan, S.Pd., yang memperkuat efisiensi dan integritas evaluasi akademik. Siswa tidak hanya menjadi pelaksana, tetapi turut terlibat dalam tahap perencanaan dan koordinasi proyek, membangun keterampilan abad ke-21 seperti manajemen waktu, kerja tim, dan kepemimpinan. Mereka menunjukkan respons positif terhadap pembelajaran yang lebih menyenangkan, relevan, dan berbasis minat.

Nilai-nilai *Rahmatan lil 'Alamin* diintegrasikan ke dalam tema proyek sebagai bagian dari strategi pendidikan karakter. Ini membedakan Kurikulum Merdeka versi madrasah dari pendekatan umum, menambahkan kedalaman spiritual yang selaras dengan kebijakan Dirjen Pendis Kemenag RI (2022). MAN 4 Bogor melaksanakan evaluasi pertengahan tahun terhadap implementasi P5RA untuk menjaga kualitas dan keberlanjutan. Ini menunjukkan keseriusan institusi dalam mengawal proses transformasi secara sistematis dan berkelanjutan.

3. Pemanfaatan teknologi pada pembelajaran di MAN 4 Bogor

Konteks global saat ini ditandai oleh apa yang disebut sebagai *era perubahan besar*, yaitu suatu periode transisi yang fundamental dalam tatanan kehidupan manusia, termasuk dunia pendidikan. Perubahan teknologi yang cepat dan

revolusioner dari Revolusi Industri 3.0 menuju 4.0, bahkan memasuki era *Society 5.0* telah menuntut sistem pendidikan untuk berubah secara mendasar dan menyeluruh. Dalam era ini, manusia tidak hanya memanfaatkan teknologi, tetapi hidup berdampingan dengannya. Pendidikan dituntut untuk tidak sekadar bertahan, tetapi berkembang, berinovasi, dan responsif terhadap perubahan. Hal ini sejalan dengan pandangan Nawawi (2023) yang menegaskan bahwa di era *Society 5.0*, manusia dan teknologi saling berinteraksi secara harmonis. Dunia pendidikan harus mampu beradaptasi dengan keberadaan IoT, AI, dan robotika, di mana laptop, ponsel pintar, dan jaringan internet menjadi infrastruktur utama dalam proses pembelajaran.

Pemanfaatan teknologi di MAN 4 Bogor berjalan beriringan dengan implementasi Kurikulum Merdeka, yang secara substansi mendukung pembelajaran yang fleksibel, kontekstual, dan berorientasi pada pengembangan karakter serta kompetensi abad ke-21. Kurikulum ini juga memuat komitmen eksplisit terhadap penggunaan teknologi sebagai media pembelajaran yang memperkaya pengalaman belajar siswa (Farid, 2024). Pemanfaatan teknologi di madrasah ini terlihat dalam berbagai bentuk, mulai dari penggunaan proyektor, jaringan internet, hingga pemanfaatan aplikasi daring dan media sosial dalam mendukung kegiatan belajar mengajar. Guru-guru di MAN 4 Bogor memanfaatkan berbagai platform seperti *WhatsApp* untuk koordinasi dan komunikasi, *Google Drive* untuk penyimpanan dan distribusi materi, serta *Canva* dan *CapCut* untuk menyajikan konten

visual yang lebih menarik dan mudah dipahami oleh siswa. Selain itu, aplikasi interaktif seperti *Kahoot* juga digunakan untuk meningkatkan partisipasi aktif siswa melalui kuis daring yang menyenangkan dan kompetitif.

Salah satu bentuk inovasi yang menjadi sorotan adalah pengembangan aplikasi asesmen digital bernama **EXAMAN**, yang dirancang secara khusus oleh madrasah untuk mendukung evaluasi pembelajaran berbasis teknologi. Aplikasi ini digunakan dalam pelaksanaan ujian, baik formatif maupun sumatif, sehingga proses evaluasi menjadi lebih efisien dan terdokumentasi secara sistematis. Ini sejalan dengan prinsip *technology-enabled learning* sebagaimana dirumuskan oleh AECT (2004), yakni bahwa teknologi harus digunakan untuk memfasilitasi dan meningkatkan kinerja pembelajaran secara etis dan berbasis data.

Menurut Salsabila (2023), tantangan pendidikan 4.0 mencakup kemampuan pendidik untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang cepat. Di MAN 4 Bogor, pengembangan aplikasi EXAM4N merupakan bentuk nyata inovasi lokal yang menjawab kebutuhan akan sistem evaluasi digital yang aman dan efisien, sekaligus meminimalisasi praktik tidak jujur dalam asesmen. Integrasi teknologi mendorong perubahan paradigma dari pembelajaran tradisional yang seragam menuju pendekatan yang personal, mandiri, dan berbasis proyek. Siswa MAN 4 Bogor kini lebih terlibat dalam proses belajar, dapat mengakses sumber belajar secara fleksibel, dan menunjukkan respons positif terhadap metode visual dan interaktif.

Meski demikian, integrasi teknologi ini masih menghadapi beberapa tantangan, terutama dalam hal keterbatasan perangkat dan akses internet yang belum merata di kalangan siswa. Tantangan ini mencerminkan kesenjangan digital yang masih perlu diatasi untuk menjamin keadilan akses terhadap pembelajaran berkualitas. Secara keseluruhan, integrasi teknologi dalam pembelajaran di MAN 4 Bogor memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan efektivitas dan efisiensi proses belajar mengajar. Teknologi bukan lagi sekadar alat bantu, melainkan telah menjadi bagian integral dari transformasi pendidikan di era Kurikulum Merdeka yang menekankan pada pembelajaran yang fleksibel, adaptif, dan kontekstual dengan tuntutan abad ke-21.

MAN 4 Bogor telah menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi dapat diimplementasikan secara kontekstual, relevan, dan transformatif, asalkan didukung oleh semangat inovatif guru, komitmen kelembagaan, serta keterlibatan aktif siswa. Ke depan, keberlanjutan transformasi pendidikan berbasis teknologi yang inklusif dan bermakna sangat bergantung pada penguatan pelatihan berkelanjutan, peningkatan infrastruktur digital, dan dukungan regulasi yang berpihak pada kemajuan pendidikan.

4. Hambatan dan Tantangan pada ketercapaian Kurikulum Merdeka Belajar di MAN 4 Bogor

Kurikulum Merdeka tidak hanya menuntut perubahan paradigma pembelajaran, tetapi juga penyesuaian struktural, kultural,

dan teknologi. Sebagaimana ditegaskan oleh Salsabila (2023), implementasi Kurikulum Merdeka menuntut pembaruan sistem pendidikan secara menyeluruh agar selaras dengan perkembangan era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0. Di MAN 4 Bogor, perubahan ini telah dimulai, namun masih menghadapi berbagai tantangan yang signifikan. Salah satu hambatan utama adalah keterbatasan fasilitas teknologi. Meskipun madrasah telah menerima bantuan perangkat seperti Smart TV dan Smart Board, jumlahnya masih sangat terbatas. Penggunaan perangkat seperti infokus dan komputer masih bergilir antar kelas, bahkan dalam beberapa kasus guru harus membawa perangkat pribadi ke kelas. Meskipun hampir semua siswa memiliki smartphone, spesifikasi dan kompatibilitas perangkat tidak selalu memadai untuk kebutuhan pembelajaran digital. Beberapa aplikasi pembelajaran tidak dapat dijalankan di perangkat dengan spesifikasi rendah, dan tidak semua siswa memiliki laptop.

Lebih lanjut, aspek keamanan fasilitas juga menjadi tantangan serius. Kasus pencurian perangkat laboratorium komputer menyebabkan kerugian besar bagi sekolah, dan hingga kini meninggalkan kekhawatiran tersendiri meskipun telah dipasang sistem CCTV. Hal ini menunjukkan bahwa aspek infrastruktur fisik dan keamanan harus diperkuat agar teknologi dapat dimanfaatkan secara maksimal tanpa hambatan. Kurikulum Merdeka mengharuskan siswa untuk lebih mandiri dalam belajar. Namun, temuan di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan kurikulum dan kesiapan siswa. Banyak siswa yang

belum memiliki kedisiplinan dan kesadaran belajar yang tinggi. Selain itu, penggunaan teknologi yang seharusnya menjadi alat bantu justru menjadi distraksi, seperti bermain game saat pembelajaran.

Meskipun MAN 4 Bogor aktif menyelenggarakan pelatihan internal, tingkat adaptasi guru terhadap Kurikulum Merdeka, khususnya pada projek P5, masih bervariasi. Sebagian guru cepat berinovasi, namun lainnya masih kesulitan dalam memahami pendekatan tematik dan proyek berbasis karakter. Kesiapan pedagogis, literasi teknologi, dan refleksi profesional menjadi tantangan utama.

Di sisi siswa, motivasi belajar dan kedisiplinan juga menjadi hambatan. Teknologi kadang menjadi distraksi, seperti penggunaan ponsel untuk bermain gim. Madrasah merespons dengan kebijakan penyimpanan ponsel di container box untuk menjaga fokus belajar. Siswa juga masih lemah dalam kolaborasi sosial; proyek kelompok sering dikerjakan secara individual, mencerminkan dampak negatif Society 5.0 terhadap interaksi sosial. Meski menghadapi tantangan, MAN 4 Bogor telah menunjukkan progres melalui pemanfaatan Google Form, Canva, CapCut, dan EXAM4N. Sarana seperti *Smart Board* juga mendapat respon positif. Namun, biaya tambahan dalam pembelajaran proyek dan ketimpangan akses teknologi masih menjadi kendala, terutama bagi siswa dari keluarga kurang mampu. Secara keseluruhan, transformasi pendidikan di MAN 4 Bogor menunjukkan arah positif, tetapi tetap memerlukan penguatan karakter, peningkatan kompetensi guru, dukungan kebijakan, dan

manajemen pembelajaran yang inklusif agar Kurikulum Merdeka dapat terwujud secara optimal dan berkelanjutan.

5. Penguatan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam rangka pencapaian kurikulum Merdeka di MAN 4 Bogor

Dimensi OCB seperti *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy* dan *civic virtue* tampak nyata di lingkungan sekolah. Para guru tidak hanya menjalankan tugas utama mengajar, tetapi juga menunjukkan kepedulian terhadap rekan kerja, siswa, serta kemajuan sekolah secara kolektif. Keadaan ini menciptakan lingkungan belajar yang tidak hanya efektif, tetapi juga nyaman dan membangun. Hasil wawancara mengungkapkan bahwa sebagian besar guru dan staf di MAN 4 Bogor memiliki persepsi positif terhadap budaya organisasi yang berkembang di lingkungan sekolah. Budaya kerja yang kolaboratif, terbuka, dan saling mendukung menjadi landasan penting dalam menunjang keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka. Lingkungan kerja yang sehat ini mendorong munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang tinggi di kalangan pendidik dan tenaga kependidikan, yang tercermin dalam perilaku saling membantu, tanggung jawab kolektif, serta partisipasi aktif dalam kegiatan sekolah.

Kepala sekolah memainkan peran sentral dalam memperkuat dan mempertahankan praktik *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di MAN 4 Bogor. Ia secara aktif mendorong komunikasi terbuka antar guru, memfasilitasi pelatihan, mengawasi proses kerja, serta memberikan motivasi yang berkelanjutan. Hal ini didukung oleh

penelitian Pramudianti (2019), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu memengaruhi, mengarahkan, dan mengendalikan pengikutnya dalam mencapai visi dan misi organisasi, dan pendekatan tersebut memiliki kecenderungan kuat dalam meningkatkan perilaku OCB di kalangan anggota organisasi. Kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai administrator, tetapi juga sebagai agen perubahan yang membentuk orientasi kerja kolektif, meningkatkan moral guru, dan memperkuat semangat profesionalisme. Hal ini menjadi kunci penting dalam mengatasi tantangan implementasi Kurikulum Merdeka dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, suportif, dan adaptif terhadap dinamika pendidikan abad ke-21.

Tingginya semangat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di MAN 4 Bogor berkontribusi besar terhadap efektivitas implementasi Kurikulum Merdeka, terutama dalam pembelajaran lintas disiplin dan proyek P5RA. Kolaborasi antarguru, semangat membantu tanpa pamrih (*altruism*), serta budaya kerja yang harmonis memperkuat mutu pendidikan dan membentuk ekosistem sekolah yang adaptif dan komunikatif. Guru tidak hanya mengikuti kurikulum secara literal, tetapi juga melakukan improvisasi sesuai karakter siswa dan keterbatasan sarana. Adaptasi ini mencerminkan fleksibilitas dan kreativitas sebagai kunci sukses dalam menjalankan Kurikulum Merdeka. Nilai-nilai OCB seperti *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* terlihat dalam dedikasi guru sebagai role model serta partisipasi aktif siswa dalam menjaga lingkungan sekolah

dan mendukung teman. Meskipun tantangan seperti keterbatasan fasilitas dan kompetensi digital masih ada, OCB menjadi pendorong kuat keberhasilan transformasi pendidikan. Budaya kerja kolaboratif di MAN 4 Bogor membuktikan bahwa keberhasilan pendidikan tidak hanya bergantung pada kebijakan, tetapi juga pada komitmen, solidaritas, dan integritas sosial seluruh warga sekolah.

KESIMPULAN

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di MAN 4 Bogor menjadi kekuatan budaya yang mendukung Kurikulum Merdeka. Nilai empati, tanggung jawab, dan kolaborasi tercermin dalam keseharian guru dan kepemimpinan partisipatif, termasuk inovasi seperti EXAM4N. Keberhasilan kurikulum bergantung pada karakter dan komitmen kolektif seluruh warga sekolah.
2. Pelaksanaan Kurikulum Merdeka di MAN 4 Bogor mencerminkan transformasi pendidikan yang fleksibel dan berpusat pada siswa. Melalui diferensiasi, proyek P5RA, dan peran guru sebagai fasilitator, nilai inklusif, gotong royong, dan keberagaman diperkuat. Meski ada tantangan, budaya kolaboratif dan dukungan madrasah menjadi kunci keberhasilannya.
3. Menghadapi era Industri 4.0 dan Society 5.0, MAN 4 Bogor mengintegrasikan Kurikulum Merdeka dengan teknologi secara progresif. Inovasi seperti EXAM4N dan pemanfaatan berbagai platform digital mendukung pembelajaran yang

kreatif dan adaptif. Meski ada tantangan, penguatan kapasitas guru dan infrastruktur digital menjadi kunci menuju pendidikan yang inklusif dan berkelanjutan.

4. Implementasi Kurikulum Merdeka di MAN 4 Bogor menghadapi tantangan perangkat, kesiapan guru, dan interaksi sosial. Meski proyek P5 mendukung karakter siswa, partisipasi dan biaya masih jadi kendala. Madrasah merespons dengan pelatihan, aplikasi digital, dan kebijakan kontrol ponsel. Keberhasilan ditentukan oleh kompetensi guru, literasi digital, pembinaan karakter, dan manajemen visioner.
5. Keberhasilan Kurikulum Merdeka di MAN 4 Bogor ditopang oleh budaya kolaboratif dan praktik OCB yang kuat. Kolaborasi, adaptasi teknologi, dan kepemimpinan transformasional tercermin dalam kinerja guru yang juga menjadi teladan etika. OCB menjadi fondasi karakter sekolah menuju pendidikan inklusif dan bermakna.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Farid, M. P. (2024). Peran Teknologi Dalam Pembelajaran Kurikulum Merdeka Di Sdn 06 Belantik. *Educatioanl Journal: General and Specific Research*, 4(3), 557-567.
- Fauziah, R. A. (2019). Improvement of Organizational Citizenship Behavior through Personality, Interpersonal Communication, and Organizational Justice. .

- International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 7(12).
- Febriantina, S. L. (2018). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru. *Tadbir Muwahhid*, 120-121.
- Jannati, P. R. (2023). Peran Guru penggerak dalam implementasi kurikulum merdeka di sekolah dasar. *Al-Madrasah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 7(1), 330-345.
- Lestari, M. R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*, 3(1), 81-95.
- Maryani, M. M. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Di Wilayah Perairan Kabupaten Banyuasin. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Ekonomi*, 3(4), 207-228.
- Nawawi, M. L. (2023). Implementasi Kurikulum Merdeka Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam (Pai) Di Lembaga Pendidikan Era Society 5.0 (Studi Kasus Pada Sekolah Menengah Atas (Sma) Bustanul 'Ulum Anak Tuha). *Raudhah Proud To Be Professionals: Jurnal Tarbiyah Islamiyah*, 8(3), 899-910.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Pramudianti, R. &. (2019). Kepemimpinan Transformasional Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Produksi PT Patria Prima Jaya Kab. Semarang. *Jurnal Psikologi Perseptual*, 4(2), 120.
- Prihatini, A. (2022). Citra Kurikulum Baru: Kesiapan Guru dalam Menerapkan Kurikulum Merdeka. *GHANCARAN: Jurnal Pendidikan Bahasa Dan Sastra Indonesia*, 58-70.
- Rahayu, R. I. (2023). Karakteristik keterampilan guru abad 21. *Caruban: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan Dasar*, 6(1), 89-102.
- Salsabila, U. H. (2023). Peran Teknologi Dalam Mengembangkan Kreativitas Guru Pendidikan Agama Islam Di Era Merdeka Belajar. *Al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 6(1), 260-270.
- Silverman, R. M. (2021). *Qualitative research methods for community development*. Routledge.
- Wijayanti, I. &. (2024). Implementasi Penguatan Profil Pelajar Pancasila Fase B Dimensi Gotong Royong pada Pembelajaran IPAS di SDN Batutulis 1 Bogor. *Karimah Tauhid*, 3(8), 8521-8531.