

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepemimpinan merupakan alat penting dalam meningkatkan pengembangan organisasi (Achua & Lussier, 2010) dengan kepemimpinan sebagai faktor kunci dalam perubahan sukses dalam suatu organisasi. Selain itu, para pemimpin adalah katalisator untuk perubahan yang efektif dan berkelanjutan dalam suatu organisasi. Mereka mempengaruhi proses perubahan di organisasi mana pun (G. Yukl & Gardner III, 2020).

Di lembaga pendidikan tinggi, para pemimpin akademik memainkan peran penting dalam mencapai tujuan lembaga. Mereka bertanggung jawab untuk mengarahkan, mengkoordinasi, dan mengelola semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai visi dan misi lembaga pendidikan. Para pemimpin akademik bertanggung jawab memimpin jalan perubahan dan untuk mendorong bawahan mereka untuk mengikuti. Untuk melakukan ini, para pemimpin akademik perlu merancang visi dan misi yang jelas untuk organisasi mereka, mengomunikasikan rencana perubahan mereka dengan rajin kepada staf dengan cara yang akan merangsang minat staf mereka, membangun kepercayaan, mendorong kerja tim, menyediakan lingkungan yang memungkinkan untuk perubahan berkelanjutan, dan memimpin dengan memberi contoh (Bass & Riggio, 2006). Dengan atribut-atribut khusus ini, staf akan diyakinkan tentang prospek perubahan dan akan siap untuk bekerja ekstra dalam memberikan yang terbaik untuk organisasi mereka. Oleh karena itu, perilaku organisasi staf sangat signifikan dalam lembaga pendidikan. Ini membantu untuk meningkatkan kinerja dan mencapai pengembangan organisasi (Organ et al., 2006). Ini juga membantu memastikan transformasi, inovasi dan efisiensi organisasi.

Perilaku kewarganegaraan organisasi memungkinkan staf untuk meningkatkan efektivitas mereka dan meningkatkan tingkat produktivitas mereka dalam organisasi. Ini dapat ditunjukkan oleh staf dalam konteks pendidikan tinggi melalui beberapa cara, seperti memberikan bantuan untuk kebutuhan siswa tanpa ragu, berbagi buku pelajaran yang berharga dengan orang lain, dan menampilkan kebahagiaan untuk kesuksesan rekan kerja. Selain itu, kepemimpinan dalam organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. Lebih jelasnya, perubahan kepemimpinan memiliki dampak signifikan pada kinerja individu dan organisasi. Jenis kepemimpinan ini juga dianggap sebagai faktor penting dalam motivasi staf.

Singkatnya, para pemimpin yang menerapkan kebijakan perubahan secara efektif akan menginspirasi minat staf dalam perubahan, mendapatkan kepercayaan mereka dan membangun kepercayaan diri mereka dalam rencana perubahan. Saat ini, ada peningkatan persaingan di antara organisasi termasuk lembaga pendidikan tinggi. Kompetisi ini menyiratkan bahwa staf harus membatasi diri dengan banyak kegiatan untuk memenuhi situasi yang kompleks dan memenuhi persyaratan pasar global yang kompetitif (Burnes dan Oswick, 2012; Bass, 2010). Karena itu, tren akan berlangsung lama dan kemudian menghilang. Penurunan ini akan menghasilkan produktivitas, output, dan kinerja yang rendah. Untuk membangkitkan minat pekerja dan meningkatkan pengembangan organisasi, perilaku kewarganegaraan organisasi menjadi penting (Shanker, 2018). Memimpin dalam melalui perubahan dalam suatu organisasi dihadapkan pada tantangan besar bagi para pemimpin (Pieterse et al., 2012). Tindakan pemimpin dalam melakukan perubahan dapat menghambat kemajuan rencana perubahan atau kebijakan dalam suatu organisasi (Burnes dan Oswick, 2012).

Komando Pendidikan Dukungan Umum (Kodikdukum) merupakan salah satu bagian dari Komando Pembinaan Doktrin Pendidikan dan Latihan Angkatan Laut (KODIKLATAL) yang terdiri dari 6 Pusat Pendidikan (Pusdik) yaitu;

Tabel 1.1 Daftar Nama Sekolah yang Berada di Kodikdukum

No	Nama Pusat Pendidikan	Nama Sekolah
1	Pusat Teknik	Sekolah Kejuruan mesin
		Sekolah Kejuruan Listrik
		Sekolah Kejuruan Pekerjaan Umum
2	Pusat Pendidikan Elektronika dan Senjata	Sekolah Kejuruan Elektronik Deteksi
		Sekolah Kejuruan Elektronik Kendali
		Sekolah Kejuruan Elektronik Senjata
3	Pusat Bantuan Administrasi	Sekolah Kejuruan Pengolah Data Computer
		Sekolah tata usaha
		Sekolah Kejuruan Keuangan
		Sekolah Kejuruan Perbekalan
		Sekolah Kejuruan Tata Graha
		Sekolah Kejuruan Jasmani
4	Pusat Kesehatan	Sekolah Kejuruan Musik
5	Pusat Polisi Militer TNI AL	Sekolah Kejuruan asisten Para Medis
6	Pusat Polisi Militer TNI AL	Sekolah Kejuruan Polisi Militer
6	Pusat Penyelamatan Kapal Nuklir bio dan Kimia	Sekolah Penyelamatan Kapal Nuklir Bio dan Kimia

Semua sekolah ini memerlukan koordinasi, pengawasan dan pengendalian dari pusat pendidikan di Kodikdukum dalam melaksanakan fungsi pendidikan serta membina kekuatan termasuk sarana dan prasarana pendukung organiknya (S. Nur Subhkan, personal communication, January 8, 2018). Dalam rangka menjalankan semua kegiatan itu dibutuhkan pengetahuan tentang manajemen organisasi pendidikan yang baik agar semua tujuan organisasi (Newman et al., 2015). Cepat tepat dan tanggap terhadap situasi dan medan yang baru merupakan salah satu doktrin militer yang diajarkan pada prajuritnya, demikian halnya Komando

Pendidikan Dukungan Umum (Kodikdukum) yang diamanahkan oleh Komandan Kodiklatal (D. Yulianto, personal communication, October 17, 2018).

Seperti pada umumnya lembaga pendidikan Kodikdukum memiliki beberapa persyaratan baik material dan nonmaterial, hal yang cukup vital di antaranya tenaga pendidik (Gadik). Ada permasalahan klasik yang menyelimuti dunia Pendidikan yaitu keterbatasannya tenaga pendidik yang berkualitas di bidangnya. Di kodikdukum seorang tenaga pendidik memiliki kewajiban di antaranya: mengajar, meneliti dan membina siswa.

Permasalahan ini tidak berhenti disitu, melainkan selain melakukan kewajibannya ternyata ada beberapa tenaga pendidik (Gadik) yang merangkap menduduki beberapa posisi struktural yang di mana memiliki beban pekerjaan yang tidak kalah penting. Sebagai contoh 1 tenaga pendidik dalam kurun waktu 1 semester diberikan beban sebanyak 89 jam pelajaran di beberapa prodik dengan jumlah kelas 10. Dapat kami gambarkan didalam gambar di bawah ini:

Tabel 1.2 Uji Petik Data Pokok Tenaga Pendidik (Gadik)

DATA POKOK GADIK YANG MENGAJAR									
SATKER : KODIKDUKUM KODIKLATAL									
PANGKAT/KORPS	Strata	DIKMIL	DIK/SUS DAN KEGURUAN	SPESIALISASI/	Mata Pelajaran	Prodik	JUMLAH		
							JP	KLS	BBN
Letkol Laut (KH)	S-2	Pamilsuk Dikpafung 2	Sus AA	Dik	a. Teknologi reparasi kapal	Dikspespa	15	1	15
					b. Teknologi pengelasan	Teknik	6	1	6
					a. Sistem Pendorong	Dikspespa	15	1	15
					b. Teknologi Pengelasan.		4	1	4
					a. Teknologi Pengelasan.	Dikspespa	4	1	4
					b. Permesinan Listrik Kapal		10	1	10
					c. Teknologi Reparasi Kapal.		5	1	5
					a. Metrologi	Diktukpa	10	1	10
					b. Sistem Transmisi Gear Box		10	1	10
					c. Generator		10	1	10
Total							89	10	89

Selain mengajar ternyata diberi amanah sebagai salah seorang pejabat di stukturanya. Dapat di duga terjadi permasalahan di lapangan di antaranya, yaitu kekosongan kelas, terbengkalainya siswa di kelas dan lain sebagainya. Kondisi tersebut yang mendorong Komandan Sekolah mencari solusi yang cepat di antaranya

adalah melibatkan tenaga kependidikan untuk melakukan pengisian jadwal tersebut, dikarenakan sangat sedikit tenaga pendidik (Gadik) lain yang bersedia menggantikan posisi rekan kerjanya untuk mengajar atau mengisi kelas kosong.

Disisi lain ada tenaga pendidik (Gadik) yang merasa dirugikan yaitu tenaga pendidik (Gadik) yang menggantikan posisi mengajar tapi tidak mendapatkan hak nya secara penuh, disinilah peneliti ingin mengkaji lebih dalam terkait sikap suka rela atau yang sering disebut dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Sawalha et al., 2018). Hal ini di perkuat berdasarkan data yang diperoleh dari bidang Pendidikan terkait operasional sekolah berikut ini di salah satu pusat Pendidikan

Tabel 1.3 Rekap Laporan Kemajuan di Pusdiktek

	Jam pelajaran (Berdasarkan Surat perintah)	Jumlah	Laporan Kemajuan
Tenaga Pendidik	3.393 Jam Pelajaran	68 Gadik	2.920 Jampel
Gapendik	0 Jam Pelajaran	5 Gapendik	473 Jampel

Berdasarkan data tersebut dapat tercerminkan bahwa ada beberapa hal yang terjadi dilapangan yang pertama yaitu terjadi overlap jam mengajar yang di ampu Gadik dalam mengajar dikarenakan kegiatan Gadik tidak hanya mengajar melainkan ada beberapa yang merangkap jabatan, hal ini yang membuat komandan sekolah melakukan improvisasi yaitu melibatkan tenaga kependidikan (Gapendik) sebagai Gadik pengganti. Beban tugas yang dieman para tenaga pendidik (Gadik) memang saat ini terlihat cukup berat, belum di tambah beban pekerjaan semenjak adanya pengembangan organisasi Kodilatal yang di mana disana saat ini sudah menjadi salah satu pusat latihan Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut, yang di mana pada kenyataannya di lapangan melibatkan Gadik sebagai bagian dari kegiatan tersebut yang realisasinya dapat menambah beban tugas mereka.

Kekosongan kelas dapat berdampak besar terhadap kualitas lulusan sekolah tersebut. Kualitas lulusan sekolah erat kaitannya dengan kualitas tenaga pendidik yang mengajarnya. Terlihat di lapangan beban kerja tenaga pendidik (Gadik) yang begitu berat dan jumlah mengajar yang tidak tersebar dengan rata membuat komandan sekolah melakukan improvisasi dengan posisinya (Turel et al., 2017) seperti mendorong tenaga pendidik (Gadik) lain untuk bekerja ekstra tanpa di berikan imbalan dengan harapan dapat membantu rekan kerja dalam bekerja (G. K. W. Wong, 2017).

Sikap membantu rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan mulai fokus di teliti oleh Dennis Organ pada tahun 1977 yang bertujuan untuk mematahkan persepsi para ahli yang terdahulu terkait syarat lahirnya perilaku OCB yaitu sudah tercapainya kepuasan kerja pegawai yang secara langsung dapat berdampak kepada peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi. Hal tersebut menurut Denis Organ merupakan sikap pro social yang di mana, sikap ini lahir dari dorongan dalam diri pegawai untuk bergerak membantu rekan kerjanya di lingkungan kantor.

Kunci sukses sebuah perubahan bagi organisasi adalah pada sumber daya manusia sebagai insiator dan agen perubahan, pembentuk budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi (Ulrich, 2008). Usaha perubahan organisasi membutuhkan partisipasi dari semua tenaga pendidik (Gadik), hal ini akan tercapai jika juga ada kemauan dan kemampuan dari masing-masing tenaga pendidik (Gadik). Kemampuan tenaga pendidik (Gadik) untuk bergabung dalam suatu organisasi tergantung pada tujuan yang ingin diraih dari organisasi tersebut. Kontribusi tenaga pendidik (Gadik) terhadap organisasi akan makin tinggi jika organisasi dapat memberikan hal yang menjadi keinginan tenaga pendidik (Gadik).

Untuk dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) tenaga pendidik (Gadik) kita harus mengetahui apa yang dapat mempengaruhinya di antaranya dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang berasal dari diri tenaga pendidik di antaranya kepribadian, motivasi sedangkan dari faktor eksternal di antaranya kepemimpinan, sarana prasarana, reward & punishment. Dari faktor internal kepribadian para tenaga pendidik (Gadik) memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap pembentukan sikap *organizational citizenship behavior* (OCB). Organ dalam penelitiannya membuktikan bahwa kepribadian memainkan peran penting pada seorang tenaga pendidik (Gadik) sehingga tenaga pendidik (Gadik) tersebut akan menunjukkan *organizational citizenship behavior* (OCB) nya (Organ et al., 2006). Dasar kepribadian untuk *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu merefleksikan ciri, suka menolong, perhatian dan bersungguh-sungguh dalam bekerja (Comeau & Griffit, 2005).

Kepribadian yang baik dapat tercermin dari perilaku kerja tenaga pendidik yang tercermin dari motivasi dalam bekerja. Motivasi itu sendiri adalah dorongan yang berasal dari dalam diri atau luar diri tenaga pendidik (Gadik) untuk bergerak melakukan sesuatu kegiatan demi tercapainya tujuan tertentu. Untuk melakukan OCB seseorang tenaga pendidik membutuhkan motivasi dari dalam diri untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaannya tanpa mengharapkan imbalan dari tenaga pendidik yang di bantu (Robbins & Judge, 2019). Artinya seseorang untuk melakukan perilaku OCB membutuhkan motivasi dari dalam dirinya untuk melakukan hal tersebut, disini sangat jelas erat kaitannya antara motivasi dengan sikap OCB tenaga pendidik.

Dari faktor eksternal peran seorang pemimpin dalam membentuk sikap OCB tenaga pendidik memiliki faktor yang cukup dominan hal ini sudah terbukti melalui penelitian yang di lakukan teh dan kawan-kawan yang di mana menjelaskan

pemimpin memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam pembentukan perilaku kerja para bawahannya termasuk perilaku OCB. Seorang pemimpin dengan kekuasaan dan potensi yang dimilikinya dapat mendorong terciptanya perilaku ekstra pegawai dalam bekerja dengan tujuan membantu rekan kerjanya. Sebagai komandan sekolah diharapkan dapat dilakukan proses penyatuan persepsi yang di mana diharapkan semua dapat bekerja secara maksimal sesuai dengan visi, misi organisasi (Panicker et al., 2018).

Disisi lain sikap *organizational citizenship behavior* (OCB) sudah menjadi perhatian lebih para peneliti dalam tujuan peningkatan efektivitas organisasi dan kunci sukses dalam pencapaian target organisasi yang sudah di tetapkan sebelumnya (Pietersen, 2017). Sejak *organizational citizenship behavior* (OCB) pertama kali muncul dalam perilaku organisasi dan literatur manajemen, telah menjadi topik yang cukup banyak penelitian. Sebagian besar penelitian ini berfokus pada pendahulunya *organizational citizenship behavior* (OCB) seperti kepuasan kerja, kepercayaan interpersonal, komitmen organisasional dan mood pegawai dan konsekuensi *organizational citizenship behavior* (OCB) seperti kinerja, layanan pelanggan (Foote & Li- Ping Tang, 2008). Pemimpin yang baik memang menginspirasi kepercayaan diri, tetapi seorang pemimpin yang benar-benar hebat yang dapat menginspirasi kepercayaan diri kepada orang lain terutama kepada bawahannya yang berdampak kepada peningkatan kinerja yang dilakukan bawahan. Ini dapat ditafsirkan sebagai cara di mana konsep *organizational citizenship behavior* (OCB) muncul di hadapan kepemimpinan transformasional (Asrar-ul-Haq et al., 2017).

Kenyataannya ada beberapa tahapan tidak berjalan secara sempurna dikarenakan beban tugas yang di miliki komandan sekolah, tenaga pendididkan dan tenaga pendidik melebihi batas kemampuan mereka. Oleh karena itu peneliti sangat tertarik untuk melakukan kajian dengan harapan dapat meningkatkan mutu kualitas

lulusan para siswa. Novelty berdasarkan populasi berdasarkan literatur review yang di lakukan peneliti belum di temukan penelitian tentang *organizational citizenship behavior* (OCB) tenaga pendidik (Gadik) di Komando Pendidikan Dukungan Umum.

B. Pembatasan Masalah

Sebagaimana disebutkan dalam identifikasi masalah di atas bahwa banyak variabel yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB). Peneliti memfokuskan kepada keilmuan ini dikarenakan sedang menjadi perhatian para peneliti dunia dan membuat peneliti tertarik untuk membuktikan kebenarannya. Penelitian ini berupaya mengungkap kepemimpinan, kepercayaan, dan motivasi. Penelitian mengambil objek tenaga pendidik (Gadik) di Komando Pembinaan Doktrin Pendidikan dan Latihan TNI Angkatan Laut.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah maka dapat dikemukakan rumusan masalah dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap OCB?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung kepercayaan terhadap OCB?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung motivasi terhadap OCB?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung kepercayaan terhadap motivasi?
6. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepercayaan?
7. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap OCB melalui motivasi?
8. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung kepercayaan terhadap OCB melalui motivasi?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini menganalisis pengaruh satu variabel terhadap variabel lain. Variabel yang diuji terdiri dari 4 variabel yaitu kepemimpinan, kepercayaan, motivasi dan *organizational citizenship behavior*. Dengan demikian tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap OCB tenaga pendidik (Gadik) di Komando Pendidikan Dukungan Umum.
2. Pengaruh langsung kepercayaan terhadap OCB tenaga pendidik (Gadik) di Komando Pendidikan Dukungan Umum.
3. Pengaruh langsung motivasi terhadap OCB tenaga pendidik (Gadik) di Komando Pendidikan Dukungan Umum.
4. Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi tenaga pendidik (Gadik) di Komando Pendidikan Dukungan Umum.
5. Pengaruh langsung kepercayaan terhadap motivasi tenaga pendidik (Gadik) di Komando Pendidikan Dukungan Umum.
6. Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepercayaan tenaga pendidik (Gadik) di Komando Pendidikan Dukungan Umum.
7. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap OCB tenaga pendidik (Gadik) melalui motivasi di Komando Pendidikan Dukungan Umum.
8. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap OCB tenaga pendidik (Gadik) melalui motivasi di Komando Pendidikan Dukungan Umum.

E. Signifikansi Penelitian

- a. Secara teoritis hasil penelitian ini dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan, terutama menyangkut objek dan upaya atau cara yang dilakukan berkenaan dengan *organizational citizenship behavior (OCB)*.
- b. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat dalam upaya meningkatkan *organizational citizenship behavior (OCB)* tenaga pendidik (Gadik) Kodikdum dengan memperhatikan variabel kepemimpinan, kepercayaan dan motivasi.

F. Keterbaruan Penelitian (*State of the Art*)

Systematic literature review (SLR) merupakan tahap awal dalam penyusunan penelitian ini, dengan tujuan untuk mendapatkan kondisi ter *update* untuk menyatakan *research gap*, rumusan dan batasan masalah penelitian. Berikut ini *Systematic literature review (SLR)* terkait *organizational citizenship behaviour* tenaga pendidik di antaranya:

1. Penelitian yang dilakukan Alberto pastor alvarez et.al yang berjudul, "*authentic leadership and its relationships with work engagement and organizational citizenship behaviors in military units: The role of identification as a mediating variable*" (Pastor Álvarez et al., 2019). Dalam penelitian ini menjelaskan kepemimpinan autentik, personal identifikasi, sosial identifikasi dan keterlibatan kerja dapat membentuk terciptanya OCB tentara di Spanyol. Di dalam penelitian ini kepemimpinan memiliki peran yang dominan dalam pembentukan OCB tentara di spanyol yaitu dengan koefisien jalur sebesar 0.63.
2. Penelitian yang dilakukan Xialong Liu et.al yang berjudul, "*Employment security and employee organizational citizenship behavior: does an 'iron rice bowl' make*

a difference? (X. Liu et al., 2019). Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa OCB pegawai di pengaruhi oleh keamaan pegawai itu sendiri, status pegawai dalam bekerja sebagai pegawai tetap dapat mempengaruhi dalam pegawai di airline di Negara China untuk bersikao OCB lebih tinggi dari pada pegawai tidak tetap.

3. Penelitian yang dilakukan Nien-Chie Liu dan Yi-Thing Lin yang berjudul, “*High-performance work systems, management team flexibility, employee flexibility and service-oriented organizational citizenship behaviors* (N.-C. Liu & Lin, 2019). Dalam penelitian ini menjelaskan seorang OCB dapat di lihat dari kesetiaan, pemberian layanan dan partisipasi dalam bekerja selain itu, orang yang memiliki OCB dapat meningkatkan motivasi nya dalam bekerja.
4. Penelitian yang dilakukan Suteera Detnakin dan Suthinee Rurkkhum yang berjudul, “*Moderating Effect of Perceived Organizational Support on Human Resource Development Practices and Organizational Citizenship Behavior* (Detnakin & Rurkkhum, 2019). Dalam penelitian ini membuktikan peranan HRD dan dukungan organisasi yang dirasakan pegawai dapat meningkatkan OCB pegawai.
5. Penelitian yang dilakukan Hsyng-Yi Yum Jiunn-Horg Lou, Cheng-Joo eng dan Cheng I Yang,- Lihung Lee yang berjudul, “*Organizational citizenship behaviour Career of men in nursing professions: Stage perspectives* (Yu et al., 2018). Dalam penelitian ini menjelaskan jenjang karir dan dukungan organisasi dapat membantu meningkatkan OCB pegawai dalam bekerja.
6. Penelitian yang dilakukan Zsolt Peter Szabo, Andrea Czibor, Peter Restas, Tamas Berexzkei yang berjudul, *The Darkest of all, the relationship between the dark triad traits and organizational citizenship behaviour* (Szabó et al., 2018). Dalam

penelitian ini membuktikan kepuasan kerja, identifikasi organisasi, kepribadian dapat membantu meningkatkan OCB pegawai.

7. Penelitian yang dilakukan Meera Shanker yang berjudul, "*Organizational Citizenship behaviour in relation to employees intention to stay in Indian Organizations* (Shanker, 2018). Dalam penelitian ini membuktikan dengan OCB pegawai dapat meningkatkan perhatian pegawai terhadap pekerjaannya dan mengurangi tingkat turn over pegawai.
8. Penelitian yang dilakukan Sawalha yang berjudul, "*Educator organizational citizenship behaviour and job satisfaction moderation in the GCC Expartiate Dominated market* (Sawalha et al., 2018). Karakteristik pekerjaan bisa membantu membuat pegawai memahami apa kewajibannya, selain itu kepuasan kerja pegawai dapat meningkatkan OCB pegawai dalam bekerja.
9. Penelitian yang dilakukan, "*Inclusive workplace and organizational citizenship behaviour; study of a higher education institurion* (Panicker et al., 2018). Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa tempat kerja, iklim kerja terbukti dapat meningkatkan OCB para akademisi.

Pemikiran awal tentang OCB di mulai oleh Dennis Organ yang tidak sependapat dengan para ahli pada saat itu dalam pembentukan produktivitas atau kinerja pegawai di pengaruhi secara dominan oleh kepuasan kerja. Menurut Dennis Organ, perilaku pegawai untuk secara suka rela membantu rekan kerja bukan hanya dari kepuasan kerja pegawai itu semata, tetapi ada faktor lain yang mengakitkannya di antaranya adalah dugaan perilaku ekstra seseorang dengan sengaja dan sadar mau membantu pekerjaan rekan kerjanya dengan dan tanpa ada harapan apapun.

Berdasarkan Research GAP Teori yang sudah dikemukakan Denis Organ di atas dan literatur review yang peneliti lakukan peneliti melihat belum ada penelitian

yang melihat peran kepemimpinan, kepercayaan dan motivasi secara bersama-sama dalam pembentukan OCB tenaga Pendidikan. Di dalam penelitian ini mengajukan beberapa keterbaharuan yang belum ditemukan di dalam penelitian lainnya di antaranya:

1. Penelitian dilakukan kepada tenaga pendidik (Gadik) di lingkungan Komando Pendidikan Dukungan Umum (Kodikdukum) di Surabaya.
2. Responden dalam penelitian ini bukan seorang tenaga pendidik seperti pada umumnya melainkan seorang prajurit TNI AL.
3. Belum ditemukan model penelitian yang sama dalam pembentuk OCB dengan pendekatan melalui kepemimpinan, kepercayaan dan motivasi.
4. Dalam pembuatan instrumen peneliti mengadopsi instrumen baku dari para ahli di bidangnya dan melakukan modifikasi disesuaikan dengan kondisi di lapangan guna mendapatkan hasil yang maksimal.

