

EXPLORING THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A CASE STUDY OF UNIVERSITY NANI BILI NUSANTARA

MENJELAJAHI HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: STUDI KASUS UNIVERSITAS NANI BILI NUSANTARA

Reijeng Tabara¹, La Jejen²

¹Universitas Nani Bili Nusantara
Jl. Bandara Epiglotis SP 2
Mariat, Sorong, Indonesia
regentabara@gmail.com

²Politeknik Baubau
Jl. Dr. Wahidin No. 67, Kota
Bau-bau, Indonesia
lajejen@poltekbaubau.ac.id

ABSTRACT

In today's rapidly changing and increasingly complex environment, the sustainable and contextual tasks of lecturers are important issues. Thus, this cross-sectional study investigates the impact of transformational leadership on Organizational Citizenship Behavior in higher education. Data were collected from 48 Lecturers at Nani Bili Nusantara University – Indonesia. Partial least square (PLS) was applied to analyze the proposed hypotheses. Our analysis results reveal that Transformational Leadership has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Our results offer theoretical and practical implications for the development of the concepts of Transformational Leadership and Organizational Citizenship in higher education.

Keywords : *Transformasional Leadership and Organizational Citizenship Behavior*

1. PENDAHULUAN

Perguruan tinggi menghadapi tantangan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan menciptakan budaya kerja yang positif di antara dosen dalam lingkungan akademik yang semakin kompetitif dan dinamis ^[1]. Karena itu transformational leadership sangat penting tidak hanya berkonsentrasi pada mencapai target organisasi, tetapi juga mendorong individu dalam organisasi untuk melampaui harapan dasar dan memberikan kontribusi tambahan secara sukarela, yang dikenal sebagai Organizational Citizenship Behavior (OCB) ^{[2][3][4]}.

Kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi orang lain, memberikan tujuan yang jelas, dan membuat lingkungan yang mendorong kreativitas dan keterlibatan ^{[5][6][7]}. Ini membedakannya dari jenis kepemimpinan lainnya ^{[8][9][10]}. Pemimpin transformasional biasanya dapat memotivasi anggota organisasi untuk melakukan lebih banyak daripada yang diminta secara formal ^[11,12]. Pendekatan kepemimpinan ini sangat relevan dalam dunia akademik karena peran dosen yang tidak hanya berfokus pada pengajaran tetapi juga terlibat dalam penelitian, pengabdian masyarakat, dan pengembangan institusi ^{[13][14][15][16]}.

Hadirnya Organizational Citizenship Behavior (OCB), sebagai perilaku kewargaan organisasi, mencakup tindakan sukarela yang berdampak positif pada kinerja organisasi tetapi tidak tercakup dalam deskripsi pekerjaan formal. ^{[17][18]} OCB memiliki kecenderungan untuk membantu rekan kerja, memberikan saran yang bermanfaat, dan mendukung inisiatif dan program organisasi ^{[17][19][20][21]}. Studi terkini menunjukkan bahwa OCB sangat penting untuk menciptakan tempat kerja yang ramah dan produktif serta menunjukkan seberapa baik kinerja organisasi secara keseluruhan. ^{[22][23][24]}

Sebagai institusi pendidikan tinggi yang terus berkembang, Universitas Nani Bili Nusantara Sorong membutuhkan model kepemimpinan yang dapat memotivasi dan mendorong dosennya untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Oleh karena itu, penting untuk memahami seberapa besar transformasional leadership di universitas dapat mempengaruhi penciptaan OCB di antara dosen dan

organisasi secara keseluruhan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional dan Organizational Citizenship Behavior di Universitas Nani Bili Nusantara Sorong. Dengan memahami hubungan ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih baik tentang peran kepemimpinan dalam meningkatkan Organizational Citizenship Behavior dalam organisasi, khususnya dalam konteks perguruan tinggi swasta di kabupaten sorong.

2. KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Kepemimpinan transformasional pertama kali didefinisikan sebagai suatu proses di mana “para pemimpin dan pengikutnya saling meningkatkan moralitas dan motivasi mereka ke tingkat yang lebih tinggi”.^[25] Literatur telah menunjukkan berbagai hasil positif dari kepemimpinan transformasional bagi karyawan, tim, dan organisasi, seperti peningkatan berbagai pengetahuan.^{[12][26-31]} Temuan juga didukung di negara-negara Barat dan Timur, yang menunjukkan bahwa ini adalah gaya kepemimpinan yang efektif bagi karyawan.^{[12][32][33]} Studi sebelumnya juga telah menunjukkan bahwa atribut kepemimpinan transformasional bersifat universal dan dapat digeneralisasikan di seluruh budaya.^{[28][31][34]}

B. M. Bass^[35] menjelaskan kepemimpinan transformasional terdiri dari pengaruh yang diidealkan, motivasi yang inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Ketika para pemimpin menunjukkan pertimbangan yang cermat dan kepekaan terhadap kebutuhan dan keterampilan karyawan, mereka dapat memengaruhi karyawan dengan cara yang positif.^{[34][36]} Secara khusus, para pemimpin memengaruhi kondisi kognitif dan emosional karyawan yang kemudian menempatkan karyawan dalam kerangka berpikir yang positif untuk bekerja secara produktif.^{[35][37]}

Perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) didefinisikan sebagai "perilaku individu yang tidak diberi penghargaan oleh sistem penghargaan formal, ketika dikombinasikan dengan perilaku yang sama dalam suatu kelompok, menghasilkan efektivitas".^[17] Karena lebih dari sekadar kinerja pekerjaan, OCB, yang tidak berhubungan dengan tugas-tugas pekerjaan yang diwajibkan, terdiri dari altruisme, kesopanan, sportivitas, ketelitian, dan kebajikan sipil. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional mencakup perilaku kerja yang berada di atas dan di luar tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa OCB meningkat di bawah kepemimpinan transformasional.^[38-40] Misalnya, penelitian oleh^[41] menunjukkan bahwa pentingnya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin, yang pada gilirannya berkontribusi pada perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dan kinerja kerja.

Dengan berfokus pada aspek pertimbangan individu dan stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin memperhatikan kebutuhan karyawan dan memungkinkan karyawan untuk unggul dalam pekerjaan mereka dengan menggunakan pendekatan mereka sendiri^[41]. Otonomi ini berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan yang digunakan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik [38]. Akibatnya, karyawan memiliki tingkat energi dan moral yang tinggi di tempat kerja. Sebagai balasannya, karyawan membalas hubungan yang kondusif ini dengan memastikan mereka bekerja pada tingkat yang melampaui apa yang dibutuhkan oleh organisasi. Perilaku karyawan bukanlah hasil dari paksaan, tetapi berasal dari perasaan kewajiban untuk membalas budi ketika diperlakukan dengan baik oleh para pemimpin. Hal ini sejalan dengan teori pertukaran sosial^{[42][43]} yang menyatakan bahwa hubungan sosial antara dua individu dalam suatu proses pertukaran didasarkan pada upaya memaksimalkan keuntungan dan mengurangi biaya bagi kedua belah pihak. Harapan akan adanya timbal balik antara pemimpin dan karyawan ini melanggengkan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB).

Hipotesis: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

3. METODE PENELITIAN

Populasi dan Sample

Populasi merupakan kumpulan semua kemungkinan orang atau objek dan elemen yang dijadikan sebagai ukuran untuk suatu simpulan.^[44] Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Dosen yang bekerja di Universitas Nani Bili Nusantara-Indonesia yang berjumlah 66 orang. Metode pengambilan sampel menggunakan “sensus” yaitu dengan melibatkan seluruh pegawai sebagai sampel penelitian. Dari 66 kuesioner yang disebarkan kepada responden, sebanyak 48 kuesioner yang layak untuk dianalisis.

Pengukuran

Kepemimpinan transformasional diukur menggunakan empat item indikator dari^[9] yaitu Pengaruh yang Ideal, Inspirasi, Rangsangan intelektual dan Perhatian Individual. Perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) diukur menggunakan lima item Indikator Organizational Citizenship Behavior menurut^[45] yaitu altruisme, kesopanan, kehati-hatian, kebajikan kewarganegaraan dan sportivitas. Skala Pengukuran berkisar dari ‘1’ (sangat tidak setuju) hingga ‘5’ (sangat setuju).^[44]

Analisis Data

Untuk kepentingan pengujian hipotesis, analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Partial Least Square (PLS). PLS adalah metode analisis yang ampuh karena tidak memerlukan pengambilan data pada skala pengukuran tertentu, tidak memerlukan banyak asumsi, dan ukuran sampel tidak perlu besar. Jumlah sampel yang diperlukan untuk model PLS antara dibawah 100 dan diatas 200, menurut^[46] Tujuan utama PLS pada dasarnya adalah untuk membantu peneliti menemukan variabel laten untuk tujuan prediktif. Dalam model ini, agregat linier dari masing-masing indikator disebut sebagai variabel laten. Spesifikasi dalam dan luar model, yaitu model struktural yang menghubungkan indikator (variabel manifest) dengan konstruknya (variabel laten), memberikan estimasi bobot untuk menghasilkan nilai variabel laten.^{[46][47]}

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data Tabel 1 menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai outer loadings di atas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat akurasi yang cukup tinggi.

Tabel 1. *Outer Loadings*

	Organizational Citizenship Behavior	Transformasional Leadership
OCB05	0,885	
OCB01	0,816	
OCB02	0,803	
OCB03	0,799	
OCB04	0,834	
TL02		0,721
TL03		0,790
TL04		0,648
TL01		0,761

Source: Data Primer diolah, 2024

Tabel 2 menunjukkan hasil uji validitas konstruk Transformasional Leadership = 0,535; dan OCB = 0,686. Hal ini membuktikan bahwa semua variabel yang diteliti memiliki nilai validitas yang baik. Selanjutnya nilai cronbach's alpha dan composite reliability pada konstruk Transformasional Leadership = 0,711; 0,821 dan konstruk OCB = 0,885; 0,916. Hal ini berarti bahwa semua variabel memiliki nilai reliabilitas yang baik.

Tabel 2. *Construct Reliability and Validity*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Organizational Citizenship Behavior	0,885	0,890	0,916	0,686
Transformasional Leadership	0,711	0,719	0,821	0,535

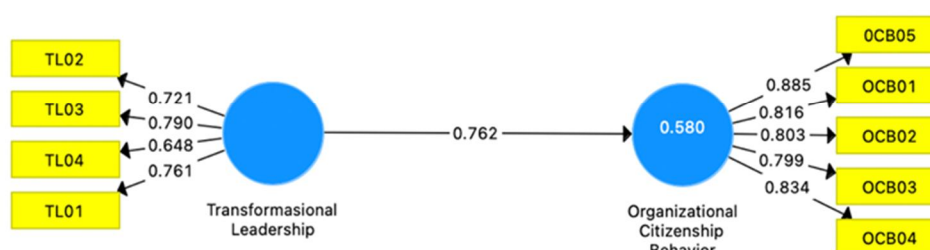
Source: Data Primer diolah, 2024

Untuk menguji kondisi validitas diskriminan, teknik Fornell dan Larcker digunakan dengan memperkirakan akar kuadrat AVE dan membandingkannya dengan korelasi dalam variabel laten. Hasil yang disajikan dalam Tabel 3 menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE lebih tinggi daripada korelasi dalam variabel yang diuji. Oleh karena itu, kondisi validitas diskriminan terpenuhi.

Tabel 3. *Fornell-Larcker Criterion*

	Organizational Citizenship Behavior	Transformasional Leadership
Organizational Citizenship Behavior	0,828	
Transformasional Leadership	0,762	0,732

Source: Data Primer diolah, 2024



Gambar 1. Structural equation model results

Tabel 4 *Path Coefficients* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Nilai T Statistik sebesar 14,514 (P-Values=0.000) yang lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,65 menandakan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh signifikan dapat diterima. Selain itu, nilai Original Sample sebesar 0,762 menunjukkan bahwa besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB adalah positif dan cukup kuat, yaitu sebesar 76,2%

Tabel 4. Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Transformasional Leadership -> Organizational Citizenship Behavior	0,762	0,777	0,052	14,514	0,000

Source: Data Primer diolah, 2024

Hasil Penelitian ini menemukan bahwa Transformational Leadership berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB adalah perilaku positif karyawan yang melampaui kewajiban formal mereka dan mendukung tujuan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam mendorong perilaku tersebut, yang berarti bahwa Dosen yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional cenderung menunjukkan lebih banyak inisiatif dan dukungan terhadap lingkungan kerja.

Kepemimpinan transformasional ditandai dengan empat komponen utama yaitu inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, dan idealized influence. Pemimpin yang menerapkan gaya ini menginspirasi karyawan dengan visi yang jelas, mendorong pemikiran kreatif, memberikan perhatian individual, serta menjadi panutan yang dihormati. Hal ini menciptakan hubungan yang erat antara pemimpin dan karyawan, di mana karyawan merasa lebih dihargai dan didukung untuk berkembang. Dengan demikian, gaya kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian tugas, tetapi juga pada pengembangan pribadi dan profesional karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketika kepemimpinan transformasional diterapkan secara efektif, Dosen lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi di luar kewajiban dasar mereka, atau yang dikenal sebagai OCB. Dosen yang merasa diperhatikan dan didukung cenderung lebih proaktif, bersedia membantu rekan kerja, serta berpartisipasi aktif dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dengan kata lain, semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional dalam organisasi, semakin tinggi pula kecenderungan Dosen untuk menunjukkan perilaku OCB yang akan mendukung tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan.

Hasil ini sesuai dengan temuan oleh ^[48] menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan keadilan organisasi dan komitmen afektif karyawan, yang pada gilirannya memperkuat perilaku kewarganegaraan organisasi. Artinya, pemimpin yang menunjukkan kualitas transformasional seperti memberikan inspirasi dan perhatian individual dapat memperkuat persepsi karyawan akan keadilan di tempat kerja dan meningkatkan komitmen afektif mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kecenderungan karyawan untuk terlibat dalam OCB. Studi lain oleh Preeti Sharma et al., (2023) yang menyoroti pentingnya Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior - OCB) di kalangan karyawan universitas di India. Penelitian Preeti Sharma et al., menunjukkan bahwa sebagian besar responden secara aktif menunjukkan perilaku positif yang mendukung institusi mereka, seperti memberikan saran untuk perbaikan dan melindungi universitas dari masalah potensial. Hasil analisis data menunjukkan bahwa 63% responden sering menunjukkan rasa hormat saat mewakili universitas mereka di publik, dan 41% memberikan saran untuk meningkatkan fungsi universitas demi pengembangan pribadi. Selain itu, analisis menggunakan uji Mann-Whitney menunjukkan adanya perbedaan signifikan dalam perilaku kewarganegaraan organisasi berdasarkan gender, yang mengindikasikan bahwa faktor demografis dapat mempengaruhi OCB.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Selain adanya pengaruh teoritis dan praktis yang signifikan, penelitian ini juga memiliki keterbatasan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya terdiri dari Dosen yang bekerja di Universitas Nani Bili Nusantara Sorong-Indonesia, sehingga membatasi generalisasi temuan. Penelitian ini juga menggunakan data cross-sectional. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya perlu menggunakan desain penelitian longitudinal atau eksperimental untuk menguji hubungan kausalitas.

DAFTAR PUSTAKA

1. Aboramadan M, Albashiti B, Alharazin H, Dahleez KA. Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*. 2020;34(1).
2. Alwy MA, Baso RS. The Transformasional Leadership to Increase the Lecturers' Creativity at Higher Education in Indonesia. *International Journal of Education and* 2022;
3. Schuldt KS, Gomes G. Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance. *Gestao e Producao*. 2020;27(3).
4. Vieira-dos Santos J, Gonçalves G. Organizational culture, internal marketing, and perceived organizational support in Portuguese higher education institutions. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*. 2018;34(1).
5. Znidaršič J, Marič M. Relationships between Work-Family Balance, Job Satisfaction, Life Satisfaction and Work Engagement among Higher Education Lecturers. *Organizacija*. 2021;54(3).
6. Su S, Baird K. The association between performance appraisal systems, work-related attitudes and academic performance. *Financial Accountability and Management*. 2017;33(4).
7. Botha D, van Dijk G, Marais A. The COVID-19 pandemic: Perspectives on work engagement and work-from-home in a higher education institution. *SA Journal of Human Resource Management*. 2023;21.
8. Bass B. Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. *The Academy of Management Review*. 1981.
9. Bass BM. Leadership and Performance Beyond Expectations. *Academy of Management Review*. 1985;12(4).
10. Niță V, Guțu I. The Role of Leadership and Digital Transformation in Higher Education Students' Work Engagement. *Int J Environ Res Public Health*. 2023;20(6).
11. Zacher H, Johnson E. Leadership and creativity in higher education. *Studies in Higher Education*. 2015;40(7).
12. Howell JL, Bullington KE, Gregory DE, Williams MR, Nuckols WL. Transformational Leadership in Higher Education Programs. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*. 2022;3(1).
13. A. Black S. Qualities of Effective Leadership in Higher Education. *Open Journal of Leadership*. 2015;04(02).
14. Barnes E, Gearin C. How Millennials Approach Leadership in Higher Education. *The Journal of Leadership Education*. 2022;21(1).
15. Digdowiseiso K. The development of higher education in Indonesia. *International Journal of Scientific and Technology Research*. 2020;9(2).
16. Aung PN, Hallinger P. Research on sustainability leadership in higher education: a scoping review. Vol. 24, *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 2023.
17. Organ DW. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *Lexington Books/DC Heath and Com. Hum Perform*. 1988;10(2).
18. Yoon C. The effects of organizational citizenship behaviors on ERP system success. *Comput Human Behav*. 2009;25(2).

19. Currall SC. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Dennis W. Organ. Lexington, MA: D. C. Heath, 1988. 133 pp. \$21.95. Adm Sci Q. 1988;
20. Bies RJ. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, by Organ Dennis W.. Lexington, MA: Lexington Books, 1988, 160 pp., \$21.95, cloth. Academy of Management Review. 1989;14(2).
21. Battal F, Durmus I, Cinar E. The effects of organizational citizenship behaviors and decision-making styles on transformational leadership behavior. Turkish Studies: International Periodical for the Languages, Literature and History. 2020;12(31).
22. Kittinorarat J. The Antecedents of Happiness at Work and its Impact on Organizational Citizenship Behavior Among Staff in Public Higher Education Institutions in Thailand. SSRN Electronic Journal. 2023;
23. Abbasi A, Wan Ismail WK. Linking organizational citizenship behavior and organizational trust towards reducing workplace deviance behavior in higher education. Cogent Soc Sci. 2023;9(1).
24. - PS, - NM, - AL. Organizational Citizenship Behaviors in Higher Education: A Study of Indian Universities. International Journal For Multidisciplinary Research. 2023;5(3).
25. Burns JMacGregor. Transforming leadership : a new pursuit of happiness /. Hum Dev. 2003;24.
26. Lee MCC, Ding AYL. Comparing empowering, transformational, and transactional leadership on supervisory coaching and job performance: A multilevel perspective. Psych J. 2020;9(5).
27. Bacha E. The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. Journal of Management Development. 2014;33(4).
28. Pradhan S, Pradhan RK. An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. Vision. 2015;19(3).
29. Park J, Han SJ, Kim J, Kim W. Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement. European Journal of Training and Development. 2021;
30. Ahmad A, Ambad SNA, Mohd SJANS, Lajuni N. The Effect of Transformational Leadership on Employees' Performance in Malaysia's Public Sector. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2020;10(11).
31. Abu-Rumman A. Transformational leadership and human capital within the disruptive business environment of academia. World Journal on Educational Technology: Current Issues. 2021;13(2).
32. Al-Husseini S, El Beltagi I, Moizer J. Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. International Journal of Leadership in Education. 2021;24(5).
33. Al-Husseini S, Elbeltagi I. Transformational leadership and innovation: a comparison study between Iraq's public and private higher education. Studies in Higher Education. 2016;41(1).
34. Hater JJ, Bass BM. Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. Journal of Applied Psychology. 1988;73(4).
35. Bass BM. Personal selling and transactional/transformational leadership. Journal of Personal Selling and Sales Management. 1997;17(3).
36. Longshore JM, Bass BM. Leadership and Performance beyond Expectations. The Academy of Management Review. 1987;12(4).
37. McCall MW, Bass BM. Stogdill's Handbook of Leadership. The Academy of Management Review. 1982;7(4).
38. Khan D. An Empirical Review of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Case of Higher Education Institutes of Pakistan. Journal of Development and Social Sciences. 2023;4(II).
39. Adewale AS, Ghavifekr S. Leadership self-efficacy and staff organizational citizenship behavior in higher education institutions: experience from Nigeria. International Journal of Leadership in Education. 2019;22(1).
40. Adewale AS, Ghavifekr S, Daud MAKM. Leadership and staff organizational citizenship behaviour in higher education institutions: A quantitative analysis. Malaysian Online Journal of Educational Management. 2018;6(1).

41. Lee MCC, Lin MH, Srinivasan PM, Carr SC. Transformational leadership and organizational citizenship behavior: new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*. 2024;43(11).
42. Bierstedt R, Blau PM. Exchange and Power in Social Life. *Am Sociol Rev*. 1965;30(5).
43. Cropanzano R, Mitchell MS. Social exchange theory: An Interdisciplinary review. Vol. 31, *Journal of Management*. 2005.
44. Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Ke-26. 2018.
45. Wayne SJ, Shore LM, Liden RC. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*. 1997;40(1).
46. Ghazali. Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program smart PLS 3.0 (2nd ed.). *World Dev*. 2018;1(1).
47. Hair JF, Risher JJ, Sarstedt M, Ringle CM. When to use and how to report the results of PLS-SEM. Vol. 31, *European Business Review*. 2019.
48. Khaola P, Rambe P. The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: the role of organisational justice and affective commitment. *Management Research Review*. 2021;44(3).