

PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) DAN QUALITY WORK OF LIFE (QWL) TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DOSEN SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NAHDATUL ULAMA (STAI NU) JAKARTA

Indah Mayasari

Dosen Tetap STKIP Kusuma Negara

Email: indahmayasari@stkipkusumanegara.ac.id

Abstract :*The objective of the research is to obtain information about the effect of leader member exchange and quality work of life on organizational citizenship behavior on lecture of Islamic College of Nahdatul Ulama of Jakarta (STAINU). The research was conducted to all of lecture of Islamic college of Nahdatul Ulama (STAINU) at The City of Jakarta by using a survey method with path analysis applied in testing hypothesis. The number 52 lectures as sample was selected by using Slovin formula. The research conclude: (1). there is direct effect of leader member exchange on organizational citizenship behaviour. (2). there is direct effect of quality work of life on organizational citizenship behaviour. (3). there is direct effect of leader member exchange on quality work of life. Therefore to enhance lecture's organizational citizenship behaviour can be carried out by leader member exchange, and quality work of life.*

Keywords: *Leader member exchange, organizational citizenship behaviors, and quality work of life*

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam suatu organisasi, karena merupakan sumber yang mengendalikan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman. Oleh karena itu sumber daya manusia harus diperhatikan, dijaga, dan dikembangkan. Demikian halnya dengan institusi pendidikan, harus memperhatikan, menjaga, dan mengembangkan sumber daya manusianya, khususnya para dosen. Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dalam arti sebenarnya. Yang dimaksud bermutu dalam arti sebenarnya adalah pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang dikehendaki.

Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang diharapkan mampu menghasilkan sumber daya berkualitas, perlu didukung oleh dosen yang berdedikasi

tinggi, kreatif dan inovatif, sehingga semua kegiatan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan sistem dan norma yang berlaku. Ketersediaan dosen yang berkualitas, akan membawa institusi/kampus mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dosen adalah salah satu faktor penentu bagi keberhasilan pendidikan di perguruan tinggi, karena dosen merupakan salah satu sumber pembelajaran yang sangat berarti bagi mahasiswa. Di tangan dosenlah hasil pembelajaran lebih banyak ditentukan, yaitu pembelajaran yang berkualitas sekaligus bermakna sebagai pemberdaya kemampuan dan kesanggupan mahasiswa.

Profesionalisme dosen menunjukkan jati dirinya paling tidak dalam dua hal, yaitu: Pertama, praktik pengajaran menunjukkan pengaruh keahlian. Kedua, dosen berkomitmen terhadap kesuksesan mahasiswanya wujud dari tanggungjawab. Tujuan pengajaran mendorong dosen untuk bekerja melampaui persyaratan minimal yang dispesifikasikan oleh tugas-tugas di kelas. Dosen profesional juga mampu melakukan pengarahan diri yang didasarkan pada pengetahuan dan komitmen dosen terhadap mahasiswa. Sifat dasar perilaku dosen profesional adalah melakukan tindakan-tindakan di luar tugas resminya.

Dalam konteks perilaku keorganisasian, persoalan yang umumnya dihadapi institusi pendidikan dan dosen berkaitan dengan salah satu dari tiga perilaku penting dari seorang pegawai dalam sebuah organisasi, yaitu perilaku *extra-role* atau perilaku baik warga organisasi yang populer disebut OCB. Pegawai yang menampilkan perilaku OCB disebut sebagai pegawai yang baik (*good citizen*). Pada tingkat persaingan jasa pendidikan yang ketat sekarang ini, agar tetap menarik minat dan loyalitas mahasiswa dalam menggunakan jasa pendidikan di institusi pendidikan tertentu, dalam operasionalnya dibutuhkan adanya perilaku *extra-role* dari seluruh pendidik dan tenaga kependidikan khususnya yang terlibat dalam pelayanan jasa pendidikan.

OCB merupakan perilaku suka rela orang-orang yang ada dalam organisasi, yang terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan suka rela untuk bekerja, memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari apa yang dituntut secara formal oleh organisasi. OCB merupakan ekspresi kecintaan, loyalitas, dan rasa memiliki

yang tinggi dari anggota organisasi. Jika organisasi memiliki orang-orang yang memiliki OCB tinggi, maka dapat diharapkan organisasi tersebut akan mampu menghadapi tantangan yang muncul dari perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal. Masalahnya adalah bagaimana memunculkan dan meningkatkan perilaku OCB ini. Demikian halnya dengan dosen pada sebuah perguruan tinggi. Beberapa determinan penting bagi terbentuknya OCB dalam suatu organisasi adalah LMX dan QWL.

Tujuan penelitian ini menguji dan menganalisis pengaruh langsung LMX terhadap perilaku *extra-role* atau OCB maupun pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh QWL, dengan subjek penelitian adalah Dosen STAI Nu Jakarta.

B. Kajian Teori

1. OCB (*Organizational Citizenship Behaviors*)

Dennis W. Organ (2004:241) dalam jurnalnya mendefinisikan konsep OCB sebagai berikut, “*organizational citizenship behavior as individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization*”. Pengertian ini pada dasarnya menunjukkan bahwa OCB merupakan perilaku individu berupa kesuka relaan (*diskresioner*), yang kemunculannya tidak berhubungan langsung secara eksplisit dengan sistem penghargaan secara formal, namun secara keseluruhan dapat mendorong fungsi organisasi secara efektif. Senada dengan pernyataan di atas, Robbin dan Coulter (2013:373) menjelaskan, “*organizational citizenship behavior (OCB) is discretionary behavior that’s not part of an employee’s formal job requirements, but which promotes the effective functioning of the organization*”. OCB merupakan perilaku suka rela (*diskresioner*) yang bukan bagian dari persyaratan kerja formal karyawan, namun yang mendorong fungsi efektif organisasi. Hal ini menegaskan bahwa OCB merefleksikan perilaku di luar peran dan tanggung jawab anggota organisasi yang sewajarnya. Timothy Baldwin dan kawan-kawan (2013:241) menjelaskan: “*OCBs are employee behaviors that contribute to the overall effectiveness of the organization but are not formally required or*

considered part of an employee's core tasks". OCB adalah perilaku karyawan yang berkontribusi terhadap keefektifan organisasi tetapi secara formal tidak diperlukan atau dianggap sebagai bagian dari tugas-tugas inti karyawan.

Senada dengan definisi tersebut, Colquitt dan kawan-kawan (2009:43-44) mendefinisikan bahwa OCB adalah "*OCB is defined as voluntary employee activities that may or may not be rewarded but contribute to the organization by improving the overall quality of the setting in which work takes place*". OCB adalah sebagai perilaku suka rela karyawan yang mungkin atau pun tidak dihargai, tetapi memberikan kontribusi kepada organisasi dengan meningkatkan kualitas dalam pekerjaan yang terjadi. Menurut Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead (2014:80) menjelaskan, "*organizational citizenship is the extent to which his or her behavior makes a positive overall contribution to the organization*". OCB keberadaan karyawan memberikan perilaku yang secara keseluruhan bersifat positif dan memberikan kontribusi terhadap organisasi. Menurut Organ dan kawan-kawan (2004:227) mendefinisikan OCB sebagai berikut, "*define the following five major categories of OCB which include civic virtue, conscientiousness, altruism, courtesy, and sportsmanship*". Bahwa OCB dibangun dari lima dimensi yakni: *civic virtue, conscientiousness, altruism, courtesy, dan sportsmanship*.

Dari beberapa deskripsi konsep dan definisi yang telah diaparkan, dapat disintesis *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku dari tiap individu yang bersifat suka rela dan mempunyai kemauan bekerja ekstra di luar pekerjaan resmi mereka yang memberikan kontribusi positif dan mendorong efektifitas organisasi.

2. LMX (*Leader Member Exchange*)

Menurut Lutans (2011:422) dasar pemikiran dari teori LMX adalah bahwa para pemimpin mengembangkan hubungan atasan-bawahan yang berbeda dengan masing-masing bawahan sebagaimana pernyataannya: "*LMX theory says that leaders treat individual followers differently. In particular, leaders and their associates develop dyadic (two-person) relationships that affect the behavior of both*". Bahwa teori

LMX dimana seorang atasan memperlakukan masing-masing bawahannya secara berbeda. Secara khusus, para pemimpin dan bawahan, mereka mengembangkan diad (hubungan dua arah) yang mempengaruhi perilaku baik. Lalu ditambahkan lagi pernyataan oleh Robbins dan Coulter (2013:377) dalam bukunya menjelaskan LMX sebagai berikut, *“LMX a theory that supports leaders’ creation of in-groups and out-groups; subordinates with in-group status will have higher performance ratings, less turnover, and greater job satisfaction”*. Sehubungan dengan definisi tersebut, dapat dilihat bahwa dalam LMX ditemukan perbedaan sikap yang diterima bawahan dari atasannya. Perbedaan itu membentuk kelompok terpisah yang menerangkan hubungan antara atasan dan bawahan yang disebut dengan *in-group* dan *out-group*. Pada *in-group*, bawahan lebih dipercaya, mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan, dan mendapatkan hak-hak khusus. Bawahan yang tergabung dalam *out-group* mendapatkan waktu yang terbatas dari atasannya dan hubungan antara atasan dan bawahan berdasarkan pada hubungan formal yang biasanya dapat dilihat dari penggunaan bahasa pada saat berkomunikasi. Harris dalam jurnal Tichaona Mapolisa dan Primrose Kurasha (2013:321) mendefinisikan, *“leader-member exchange (LMX) theory is one such theory of such leadership that is related to empowerment of both leaders and members as much as far as the goal achievement of organisations is concerned”*. LMX merupakan teori tentang kepemimpinan yang berhubungan dengan peningkatan antara pimpinan dan bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi sebagai tujuan utama. Proses interaksi antara atasan dan bawahan harus terus berkembang dan berlangsung, sebagaimana dinyatakan oleh Yulk dalam jurnal Joy A. Jhon (2009:1), *“LMX as the role making processes between a leader and each individual subordinate and the exchange relationship that develops over time”*. LMX mempunyai peran dalam proses interaksi atau hubungan antara atasan dan bawahan yang terus berkembang dari waktu ke waktu. Kenneth J. Dunegan dan kawan-kawan (1992:60) mengatakan, *“LMX (Leader-Member Exchange) approach emphasizes that the quality of dyadic exchange can vary substantially between a supervisor and individual subordinates”*.

Bahwa LMX merupakan sebuah pendekatan yang menekankan pada kualitas hubungan dua arah antara atasan dan bawahan yang sangat substantif.

Lebih detail dijelaskan oleh Jennifer N. George dan Garet N. Jones (2012:353) dalam bukunya bahwa LMX adalah, “*LMX is A theory that describes the different kinds of relationships that may develop between a leader and a follower and what the leader and the follower give to and receive back from the relationship*”. LMX adalah Sebuah teori yang menggambarkan berbagai jenis hubungan yang mungkin berkembang antara atasan-bawahan dan dari interaksi tersebut akan menimbulkan hubungan simbiosis mutualisme. Menurut Graen & Uhl-Bien (1995:220) terdapat tiga domain menjadi dasar dalam membangun hubungan pada LMX yaitu respect, trust dan obligation. Hubungan antara atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain, tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik dengan yang lain, dan tidak memperkirakan bahwa pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja.

Dari beberapa deskripsi konsep di atas maka dapat disintesis LMX adalah kualitas hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan (dalam hal ini bawahan di perguruan tinggi adalah dosen dan tenaga kependidikan, sedangkan atasan mulai dari Kaprodi sampai dengan Ketua/rektor) dimana atasan memiliki kualitas hubungan timbal balik yang berbeda dengan masing-masing bawahannya.

3. QWL (*Quality Work Of Life*)

Bukema dalam jurnal Shalini Sheel (2012:292) menjelaskan QWL sebagai berikut, “*QWL is the extent to which employees are able to shape their jobs actively, in accordance with their options, interests and needs. It is the measure of power given by management to its employees to reshape their work*”. QWL adalah keberadaan karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan mereka secara aktif, sesuai dengan pilihan mereka, kepentingan dan kebutuhan. Ini adalah ukuran dari wewenang yang diberikan oleh manajemen kepada karyawan untuk membentuk kembali pekerjaan mereka. Chan and Law dalam jurnal Shalini Sheel (2012:293) mendefinisikan, “*QWL as the favorable working conditions that support and enhance*

satisfaction by providing employees with rewards, job security and career growth opportunities". QWL merupakan suatu kondisi kerja yang nyaman, yang mendukung dan meningkatkan kepuasan yang dilakukan sendiri oleh karyawan melalui reward, keamanan kerja dan kesempatan peningkatan karir.

Robbins di dalam jurnal G.S. Sandhya Nair (2013:35) menerangkan, "*QWL is a process by which an organization responds to employees needs by developing mechanisms to allow them to share fully in making the decisions their design their lives at work*". QWL merupakan sebuah proses respon dari organisasi akan kebutuhan-kebutuhan pegawai melalui pengembangan mekanisme untuk memberikan wewenang secara penuh dalam pengambilan keputusan tentang rancangan akan kehidupan kerja pegawai. Dalam pengertian secara luas bahwa pegawai atau karyawan diberikan peluang oleh atasan dalam merancang kehidupan kerja mereka. Lalu ditambahkan lagi oleh pernyataan Susan Varghese, dan Jayan, C. (2013:,91) bahwa, "*quality of Work Life refers to employee satisfaction with a variety of needs through resources, activities and outcomes stemming from participation in the workplace*". QWL mengacu pada kepuasan karyawan dengan berbagai kebutuhan melalui sumber daya, kegiatan, dan hasil yang berasal dari partisipasi di tempat kerja. Rochita Ganguly (2010:210) mendefinisikan, "*the QWL can be defined as the quality of relationship between the employees and the work environment –which is such that employees have a significant influence in shaping organizational environments in methods used to increase not only their own motivations and job satisfaction but also the productivity and profits of the company*". QWL dapat didefinisikan sebagai kualitas hubungan antara karyawan dan lingkungan kerja, dimana karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan dalam membentuk lingkungan organisasi dalam metode yang digunakan untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja dan tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas dan keuntungan perusahaan.

Dari uraian teori dan pendapat pakar yang telah dipaparkan, maka dapat disintesis bahwa QWL adalah kondisi keseluruhan atas pengalaman yang

dirasakan individu (dalam penelitian ini adalah dosen) selama berada di tempat kerja yang mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam bekerja.

C. Metode

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Tinggi Agama Islam Nahdatul Ulama (STAINU) Jakarta. Sampel yang digunakan adalah *Simple Random Sampling* dengan jumlah 52 dosen. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok dan dokumentasi.

Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) untuk mengetahui adanya pengaruh antar variabel sesuai dengan model kausal yang terbentuk. Sebelum kuesioner digunakan dalam penelitian ini terlebih dahulu dilakukan uji coba untuk menentukan validitas dan reliabilitas instrumen. Hasil tersebut digunakan sebagai instrumen untuk mengambil data penelitian di lapangan. Analisis data meliputi: 1) deskripsi data, 2) uji prasyarat analisis normalitas, 3) analisis jalur yang meliputi: analisis model, pengujian hipotesis dan penentuan tingkat pengaruh.

D. Hasil Dan Pembahasan

1. Pengaruh langsung LMX terhadap OCB

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung LMX terhadap OCB dosen STAINU. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien korelasi $r_{13} = 0,489$ dan nilai koefisien jalur $p_{31} = 0.361$. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Podsakoff (2000:520) yang menyatakan, “*we believe that our finding that LMX predicts citizenship behaviors moderately strongly has important implications for calibrating the predictive efficacy of LMX theory. That is, to the extent that the positive outcomes of employees’ citizenship behaviors and of their task performance are not completely overlapping, the fact that LMX predicts citizenship behaviors as strongly as it predicts task performance suggests that the benefits associated with high-quality leader–member exchanges exceed what has been suggested by the validity of LMX in predicting task performance alone*”. Dengan demikian hipotesis 1

yang menduga terdapat pengaruh langsung LMX terhadap OCB dosen dapat diterima. Hal ini mencerminkan bahwa semakin tinggi LMX maka semakin tinggi OCB dosen.

2. Pengaruh langsung QWL terhadap OCB

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung *quality work of life* terhadap OCB dosen UIJ. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien korelasi $r_{23} = 0,488$ dan nilai koefisien jalur $p_{32} = 0.360$. Hasil penelitian ini dikuatkan oleh pendapat G.S. Sandhya Nair (2013:44) pada guru yang menyatakan, “*the findings of this study are preliminary and should be considered as preliminary as no much study is done to establish the role of moderating variable. The study primarily aimed at understanding the gap between the perceived QWL among college teachers and its effect on OCB. It was well understood that there exist a wide gap between the socially desirable class of behavior and the behavior of teachers in an observable form with respect to their perception of QWL Colleges*”. Dengan demikian hipotesis 2 yang menduga terdapat pengaruh langsung QWL terhadap OCB dosen dapat diterima. Hal ini mencerminkan bahwa semakin tinggi QWL dosen maka semakin tinggi OCB dosen.

3. Pengaruh langsung LMX terhadap QWL

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung *leader member exchange* terhadap *quality work of life* dosen UIJ. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien korelasi $r_{12} = 0,355$ dan nilai koefisien jalur $p_{21} = 0.355$. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Remus Ilies dan kawan-kawan (2007:269) menjelaskan, “*in support of the theory, empirical research indeed has demonstrated that LMX has significant influences on outcomes such as task performance, satisfaction, turnover, quality work of life, and organizational commitment*”. Dengan demikian hipotesis 3 yang menduga terdapat pengaruh langsung LMX terhadap QWL dapat diterima. Hal ini mencerminkan bahwa semakin tinggi LMX maka semakin tinggi QWL dosen.

E. Penutup

1. Kesimpulan

- a. terdapat pengaruh positif LMX terhadap OCB dosen, yang ditentukan oleh derajat kekuatan pengaruh dalam bentuk koefisien korelasi dan koefisien jalur. Nilai koefisien jalur ini menentukan seberapa besar varians OCB dosen ditentukan oleh variabel LMX. Selanjutnya dapat diketahui signifikansi pengaruh antara LMX terhadap OCB secara parsial. Hal ini mempunyai makna dan penegasan bahwa LMX secara empiris bukan satu-satunya variabel prediktor bagi varians skor OCB dosen.
- b. terdapat pengaruh positif QWL terhadap OCB dosen, yang ditentukan oleh derajat kekuatan pengaruh dalam bentuk koefisien korelasi dan koefisien jalur. Nilai koefisien jalur ini menentukan seberapa besar varians OCB dosen ditentukan oleh variabel QWL. Selanjutnya dapat diketahui kekuatan signifikansi pengaruh QWL terhadap OCB dosen secara parsial. Hal ini mempunyai makna dan penegasan bahwa QWL secara empiris bukan satu-satunya variabel prediktor bagi varians skor OCB dosen.
- c. terdapat pengaruh positif LMX terhadap QWL dosen, ditentukan oleh derajat kekuatan pengaruh dalam bentuk koefisien korelasi dan koefisien jalur. Nilai koefisien jalur ini menentukan seberapa besar varians QWL dosen ditentukan oleh variabel LMX. selanjutnya dapat diketahui signifikansi pengaruh antara LMX dengan QWL dosen.

2. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, disarankan berbagai upaya yang dapat dilaksanakan dalam rangka meningkatkan OCB dosen di Sekolah Tinggi Agama Islam Nahdatul Ulama (STAINU) Jakarta sebagai berikut: (1) Hendaknya pemimpin atau rektor bisa meningkatkan efektifitas kepemimpinannya, dan meningkatkan interaksi antara pimpinan dan bawahan (LMX) yang baik dan dapat memberi kenyamanan bagi bawahan. Karena LMX merupakan teori tentang kepemimpinan yang berhubungan dengan peningkatan antara pimpinan dan bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi sebagai tujuan utama. Sehingga persepsi akan

kepemimpinannya baik pula sehingga bawahan akan memberikan timbal balik sebagai manifestasi hutang budi yang dapat mempengaruhi peningkatan perilaku *extra-role* atau OCB, (2) untuk meningkatkan QWL pada dosen diantaranya adalah memperbaiki kondisi kerja (utamanya dari perspektif karyawan) dan efektivitas organisasi lebih besar. Situasi yang seimbang antara organisasi dan bawahan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas, dampak positif lainnya misalnya pengurangan mangkirnya karyawan, rendahnya karyawan yang pindah/keluar dan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dan menurut berbagai meta analisis menjelaskan bahwa QWL mempunyai pengaruh yang sangat tinggi terhadap OCB. Dan bahwa QWL menjadi predictor OCB. Pekerja yang merasakan tingginya QWL akan memberikan timbal balik dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*, (3) para peneliti terkait dengan hasil penelitian ini, agar melibatkan lebih banyak variabel prediktor yang diduga berkorelasi dengan OCB dosen.

DAFTAR PUSTAKA

- Baldwin Timothy T., Bommer William H. dan Rubin Robert S., 2013. *Managing Organizational Behavior, second edition* (New York: McGraw-Hill International edition.
- Chinomona Richard, Mashiloane Maipone, dan Pooe David, 2013. "The Influence of *Leader member exchange* on Employee Trust in a Leader and Commitment To The Organization", "*Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy*", vol 4, no 14 November.
- Colquitt *et al.*, 2009. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Dunegan Kenneth J. *et al*, 1992. "Examining the Link Between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators", "*Management Department Faculty Publications*", vol (1).
- Freeman GT, 2011. "Spirituality and *Leader member exchange*: A Conceptual Model and Research Proposal", "*Emerging Leadership Journeys*", Vol. 4 Iss. 1.
- Ganguly Rochita , 2010. quality of worklife and job satisfaction of a group of university employees, *Asian Journal Of Management Research Online Open Access publishing platform for Management Research*".George

- Jennifer M. dan Jones Garets R., 2012. “*Understanding and Managing Organizational Behavior*”, 6th edition. New Jersey: Pearson Education.
- Green, George B., & Uhl-Bien, Mary., 1995. Relationship based approach to leadership: development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective, *Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 2. Januari.
- Griffin Ricky W. dan Moorhead Gregory. 2014. *Organizational Behavior : Managing People and Organizations*. New York : South-Western, Cengage Learning.
- Jiing-Lih Farh, Chen-Bo Zhong dan Dennis W. Organ., 2004. “Organizational Citizenship Behavior in the People’s Republic of China”, *International Journal Organization Science* Vol.15.
- Jones Joy A., 2009. Gender Dissimilarity and Leader-Member Exchange: The Mediating Effect of Communication Apprehension. *Emerging Leadership Journey*, vol (9).
- Mahembe, dan Engelbrecht, 2013. “The relationship between *leader member exchange*, affective team commitment and team effectiveness”, “*SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*”, vol (11).
- Nair G.S. Sandhya, 2013. A study on the effect of quality of work life (qwl) on organisational citizenship behaviour (ocb) – with special reference to college teachers is thrissur district, Kerala”, *Integral Review-A Journal of Management*, vol. 6 No. 1, June.
- Organ D. W *et al.*, 2004. “Organizational Citizenship Behavior in the People’s Republic of China, “*Organization Science*”, Vol 15 (2).
- Remus Ilies, Jennifer D. Nahrgang, dan Frederick P. Morgeson, , 2007, “Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis”, “*Journal of Applied Psychology* Copyright 2007 by the American Psychological Association”, Vol. 92, No. 1, h. 269.
- Rhoades dan Eisenberger, 2002. “*Affective commitment*,” A Review of the Literature,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 (4).
- Robbins and Coulter, 2012. *Management*. New York: Pearson Education Inc.,
- Rossier, J *et al.*,2005. “Structural and Mean-Level Analyses of the Five-Factor Model and *Leader member exchange*: Further Evidence From Africa”, *J Cross-Cultural Psychology* (36),
- Shalini sheel *et al*, 2012. “Quality of Work Life, Employee Performance and Career Growth Opportunities: a Literature Review”, “*International Journal of Multidisciplinary Research*”, Vol.2 Issue 2, h. 292.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, 2013. *Management, 11th edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Susan Varghese, dan Jayan, C., 2013. Quality of work life: a dynamic multidimensional construct at work place – part ii, *Guru Journal of Behavioral and Social Sciences*, vol 1 Issue 2, April – June.