

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* TERHADAP INTENSI PINDAH KERJA (*TURNOVER*) DI INDUSTRI KONSTRUKSI

Dinda Angelica¹, Della Oktaviana Yoza², Justine Tanuwijaya³

Universtas Trisakti, Jakarta, Indonesia

dinda122012011073@std.trisakti.ac.id¹; della122012011075@std.trisakti.ac.id²;

justine@trisakti.ac.id³

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak dari *Transformational Leadership* serta *Organizational Citizenship Behavior* pada *Turnover Intention* di industri konstruksi melalui mediasi *Job Autonomy* dan *Supportive Management*. Desain/metodologi/pendekatan adalah dengan menggunakan kuesioner di kalangan pekerja sektor konstruksi di Jakarta. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data primer. Kami menggunakan pemodelan persamaan struktural untuk memeriksa data dari 216 balasan. Kemudian, model yang dihipotesiskan dipasang pada semua variabel. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara *Transformational Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* dan *Turnover Intention*. *Job Autonomy* serta *Supportive Management* dikaitkan dengan *Organizational Citizenship Behavior* yang positif dan signifikan. Korelasi antara *Transformational Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* adalah positif tetapi tidak signifikan.

Kata Kunci: **Kepemimpinan, Transformasional, Otonomi, Perilaku**

ABSTRACT

The goal of this research is to determine the effect of transformational leadership and organizational citizenship behavior on turnover intention in the construction sector through job autonomy and supportive management. Design/methodology/approach using a questionnaire among construction sector workers in Jakarta was used to acquire primary data. We used structural equation modeling to examine the data from 216 replies. Then, the hypothesized model was fitted to all variables. The findings indicated a considerable positive association between transformational leadership and organizational citizenship behavior and desire to depart. Job autonomy and supportive management are both connected with considerable corporate citizenship activity. A positive but negligible link exists between transformational leadership and corporate citizenship behavior.

Keywords: **Leadership, Transformational, Autonomy, Behavior**

PENDAHULUAN

Bisnis internasional berada dalam keadaan perubahan dan evolusi yang konstan, yang tidak terduga dan dinamis. Akibatnya, semua aspek bisnis harus memprioritaskan kemajuan dan inovasi untuk mempertahankan standar dan kelangsungan hidup tertinggi. Survei dasar tahunan dan studi perusahaan secara konsisten menunjukkan bahwa orang adalah sumber daya yang paling penting. Akibatnya, orang mungkin berpendapat bahwa kapasitas perusahaan untuk mempekerjakan individu yang sesuai sangat penting untuk

keberhasilan dan kelangsungan hidupnya. Kepemimpinan memiliki efek yang tidak salah lagi pada bagaimana karyawan melihat pekerjaan mereka. Strategi manajemen yang inovatif telah secara signifikan mengubah koneksi dan operasi industri. Selain itu, eksekutif mengatur nada untuk bagaimana perasaan pekerja tentang manajemen mereka. Akibatnya, ketika didukung oleh gaya kepemimpinan yang tepat, orang menjadi semakin setia.

Administrator akibatnya melakukan penelitian tentang teknik inovatif untuk meningkatkan dedikasi staf untuk memaksimalkan keberhasilan asosiasi. Ini melibatkan penurunan pergantian personel, peningkatan kinerja pekerjaan, dan secara bertahap mempersempit penekanan perusahaan. Demikian pula, manajer harus menjaga komitmen karyawan agar karyawannya tetap termotivasi dan bahagia. Direktur harus mempromosikan komitmen staf untuk keberhasilan organisasi dan menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan manajemen seperti jaringan inventaris. Lebih lanjut, direksi memiliki pengaruh yang demikian terhadap tingkat dedikasi yang ditunjukkan oleh karyawan. Ketika pendekatan manajemen yang efektif diterapkan, pekerja menjadi lebih loyal dengan cara ini.

Selanjutnya, kepemimpinan telah berkembang menjadi tugas utama perusahaan dalam rangka memaksimalkan potensi karyawan. Organisasi semakin memfokuskan upayanya untuk menyelaraskan kewenangan para eksekutif, manajer, dan staf guna meningkatkan produktivitas (Mahfouz et al., 2019). Demikian pula, penelitian sebelumnya telah membuktikan dampak *Transformational Leadership* pada komitmen karyawan selama momen pergeseran hierarkis. Melalui penggunaan proses pemberdayaan, perilaku perintis transformasional memperkuat pendukung dan dedikasi di perusahaan (Mohamed et al., 2018). Karyawan yang menegaskan bahwa atasannya mengadopsi pendekatan *Transformational Leadership* pasti akan mengalami peningkatan dedikasi (Kossek et al., 2018). Selanjutnya, *Transformational Leadership* mendorong kreativitas pekerja melalui perluasan kedalaman pengetahuan pekerja dan menjalin kemitraan dengan seorang pemimpin. Menurut para peneliti, *Transformational Leader* berkontribusi pada profitabilitas (Mahfouz et al., 2019).

Industri konstruksi dianggap sebagai salah satu industri terbesar. Dengan demikian, perusahaan konstruksi dipilih karena mereka mewakili sektor ekonomi yang penting. Subsektornya dibedakan oleh responsnya yang beragam dan rumit terhadap perkembangan ekonomi dan sosial lainnya. Selain itu, sektor ini memberikan dampak yang signifikan dan positif pada pasar real estat, bertindak sebagai katalis untuk prosesnya. Selain itu, sektor bangunan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian bangsa. Selama tahap pengembangan saat ini, ini dianggap sebagai salah satu industri yang paling sensitif secara ekonomi, karena sebagian besar uang tunai yang dihabiskan untuk proyek-proyek tersebut dihabiskan untuk industri ini.

Meskipun sedikit penelitian telah dilakukan pada gaya kepemimpinan dan *Organizational Citizenship Behavior*, sedikit yang diketahui tentang pengaruh *Transformational Leadership* serta *Organizational Citizenship Behavior* pada turn over niat.

Kepemimpinan dipandang penting dalam setiap organisasi karena diyakini bahwa perilaku pemimpinlah yang merusak atau memperbaiki organisasi. Orientasi organisasi ditentukan oleh gaya kepemimpinan organisasi. Karena kepemimpinan berkontribusi pada tujuan organisasi, tindakan dan praktik para pemimpinlah yang mendorong pengikutnya untuk mencapainya. Akibatnya, pengikut sering meniru perilaku pemimpin mereka saat melakukan tugas mereka (Almaaitah & Maaitah, 2018).

Perilaku kepemimpinan dipandang sebagai komponen signifikan yang mempengaruhi integritas organisasi dan secara eksplisit atau implisit mempengaruhi niat untuk pergi. Gaya kepemimpinan dipandang penting dalam mempromosikan nilai-nilai kerja dan menurunkan keinginan pekerja untuk pergi. Tugas manajerial dapat membantu menumbuhkan loyalitas dan niat baik karyawan. Bekerja bersama teman dipandang penting bagi pekerja untuk mengoptimalkan produktivitas dan efisiensi mereka, sehingga menurunkan tingkat turnover secara dramatis (Yahaya & Ebrahim, 2016).

Berdasarkan motivasi inspirasional, tantangan intelektual, atau perhatian pribadi, *Transformational Leadership* mengilhami orang untuk melihat melampaui kepentingan diri mereka sendiri. Unsur karismatik dalam kepemimpinan yang berfokus pada cita-cita, keyakinan, dan tujuan disebut sebagai pengaruh yang diidealkan. Ini mengacu pada sejauh mana para pemimpin menunjukkan tindakan yang ingin diidentifikasi oleh para pengikut. Komponen motivasi inspirasional memungkinkan seorang pemimpin untuk menginspirasi pengikut dengan bertindak sebagai panutan untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Hal ini dicapai oleh para pemimpin melalui penyajian visi yang menarik bagi pengikut mereka. Dengan mempertanyakan keyakinan, persepsi, dan keyakinan mereka, para pemimpin memungkinkan pekerja untuk menantang sistem. Karyawan melakukannya dengan bertindak secara bertanggung jawab, menantang keyakinan yang sudah mapan, dan mengumpulkan umpan balik dari pengikut. Terakhir, gagasan kepedulian individu mengacu pada pemimpin yang menganggap pekerja mereka tidak hanya sebagai anggota kelompok tetapi juga sebagai orang yang unik dengan memenuhi kebutuhan unik mereka dan mendorong kemajuan pribadi mereka. Dimensi ini mengungkapkan bahwa para pemimpin menerima dan responsif terhadap kekhawatiran karyawan mereka, serta melatih mereka (Pattnaik & Sahoo, 2021).

Lima faktor memiliki peran dalam *Transformational Leader*. Yang pertama diekspresikan dalam dampak romantis atau karisma yang dikaitkan, yang terkait dengan bagaimana pengikut memandang pemimpin mereka, yang memengaruhi rasa

kepercayaan diri, otoritas, dan aspirasi transenden pemimpin mereka. Dimensi kedua diwujudkan dalam dampak ideal atau perilaku karismatik (yaitu, tindakan yang mewakili prinsip-prinsip pemimpin individu, nilai-nilai, rasa tujuan dalam hidup atau misi, serta orientasi etika dan moral). Dimensi ketiga adalah motivasi inspirasional, yang mengacu pada kekuatan seorang pemimpin untuk memotivasi dan menginspirasi pengikutnya untuk mengejar tujuan ambisius, meningkatkan harapan mereka, meningkatkan motivasi mereka, dan menciptakan ramalan yang terpenuhi dengan sendirinya. Dimensi keempat adalah stimulasi intelektual, yang mengacu pada pemimpin yang mempertanyakan status quo dan menarik intelek pengikut mereka. Selain itu, menggambarkan proses menciptakan dan mengatasi masalah secara kreatif. Dimensi kelima adalah pertimbangan individual, yang mengacu pada pemimpin yang memberikan dukungan sosioemosional yang ditargetkan kepada pekerjanya sekaligus memberdayakan dan menumbuhkan mereka (Gilbert et al., 2016).

Dengan meningkatkan kecenderungan pengikut mereka untuk sudut pandang baru, *Transformational Leader* mendorong mereka untuk berjuang untuk tujuan yang lebih menantang dan menuntut. Bantuan individual ini membantu pengikut menjadi lebih proaktif dan, sebagai konsekuensinya, mengeksplorasi peluang baru dengan fokus yang lebih besar pada tantangan dan proses organisasi penting yang menghasilkan peningkatan produktivitas dan kinerja bisnis yang lebih baik, daripada meluncurkan ide-ide yang tidak logis. *Transformational Leader* membantu menyeimbangkan tujuan jangka pendek dengan eksploitasi peluang, serta menginspirasi karyawan untuk menerima risiko yang terkait dengan bereksperimen dengan cara-cara baru (Afsar et al., 2016).

Selama beberapa dekade terakhir, masalah OCB telah menarik minat penelitian yang substansial karena pengaruhnya yang signifikan terhadap kinerja dan kelangsungan organisasi dalam lingkungan perusahaan yang (Hemaloshinee & Nomahaza, 2017). Tujuan utama OCB adalah untuk menggambarkan daripada untuk meresepkan - yaitu, untuk mengkarakterisasi korelasi antara variabel (misalnya, motivasi dan kinerja) daripada untuk meramalkan bahwa perubahan tertentu akan menghasilkan hasil tertentu. Sebuah prediksi mungkin bahwa mendesain ulang pekerjaan dengan cara tertentu (misalnya pengayaan pekerjaan) akan menghasilkan peningkatan kepuasan kerja dan motivasi untuk bekerja, yang akan menghasilkan peningkatan kinerja pekerjaan (McKenna, 2020).

Ungkapan "*Organizational Citizenship Behavior*" mengacu pada perilaku karyawan yang berkontribusi positif bagi keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Misalnya, perilaku seperti itu mungkin tercermin dalam kinerja yang memuaskan di tempat kerja dalam rangkaian peristiwa normal, tetapi warga negara yang baik juga bersedia untuk berbicara positif tentang organisasi, bekerja lembur bila perlu,

mencurahkan waktu untuk membantu karyawan baru, umumnya dianggap sebagai membantu, dan berkomitmen untuk keberhasilan organisasi (McKenna, 2020). *Organizational Citizenship Behavior* adalah sejenis perilaku ekstra-individu yang tidak secara eksplisit atau langsung diakui dalam sistem ketenagakerjaan tradisional tetapi memiliki potensi untuk meningkatkan kemandirian aktivitas organisasi secara agregat. Dukungan OCB terhadap kesejahteraan masyarakat, transformasi sumber daya, kreativitas dan adaptasi, serta produktivitas organisasi dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi sumber daya alam yang berharga, waktu, dan pemecahan masalah antar unit kerja secara kolaboratif dan saling bergantung. Selain itu, OCB menjelaskan proporsi efek halo dalam evaluasi kinerja dan berfungsi sebagai penentu program manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengamati, memelihara, dan meningkatkan sikap karyawan, yang akumulasinya berpengaruh pada kesejahteraan mental karyawan, kinerja, dan kekuatan pikiran (Rita et al., 2018).

Seorang karyawan yang menunjukkan OCB membantu orang lain serta mendorong kuantitas dan kualitas mereka, mempertahankan persepsi yang sehat seperti dalam menghadapi banyak tantangan, mampu bekerja secara mandiri, tampak melampaui panggilan tugas, mendorong orang lain untuk melakukan yang terbaik, berpartisipasi dalam tata kelola organisasi dan bertindak untuk kepentingan terbaik organisasi (menghemat waktu, melaporkan kejadian yang tidak memuaskan, dll.), dan terlibat dalam pekerjaan interdisipliner (Riggio, 2017).

Job Autonomy didefinisikan sebagai sumber daya terkait posisi yang mengacu pada jumlah dari mana pekerjaan memungkinkan seseorang untuk menggunakan otonomi substansial, kebebasan, dan fleksibilitas dalam menyelesaikan tugas dan memutuskan metode yang akan diikuti dalam melaksanakannya. Otonomi adalah karakteristik kerja dasar yang membuat karyawan bertanggung jawab atas kemenangan dan kesalahan mereka. Ketika pengikut mendapatkan tingkat otonomi yang signifikan, karyawan lebih bersedia untuk percaya bahwa keberhasilan pekerjaan mereka adalah produk dari upaya mereka sendiri daripada arahan pemimpin atau kepatuhan terhadap standar standar. Otonomi memenuhi dan mendorong pengikut dalam hal ini karena mereka bercita-cita untuk tumbuh sebagai individu. Peningkatan otonomi dapat dicapai dengan memotivasi pengikut untuk tumbuh dan belajar di pekerjaan mereka dan memberi mereka kesempatan untuk mengarahkan diri. Jika kepemimpinan dilihat sebagai cara untuk mempengaruhi keyakinan dan tindakan orang, *Transformational Leader* mampu memberdayakan pengikut untuk menjadi pemimpin mereka sendiri. Memang, penelitian eksperimental telah menunjukkan hubungan kausal antara *Transformational Leader* dan *Job Autonomy* (Gözükara et al., 2016). Saat ini, penelitian yang tersedia menunjukkan bahwa wirausaha memiliki efek menguntungkan pada kinerja karyawan. Teori self-efficacy) menyoroti dampak moderat dari *Job Autonomy*

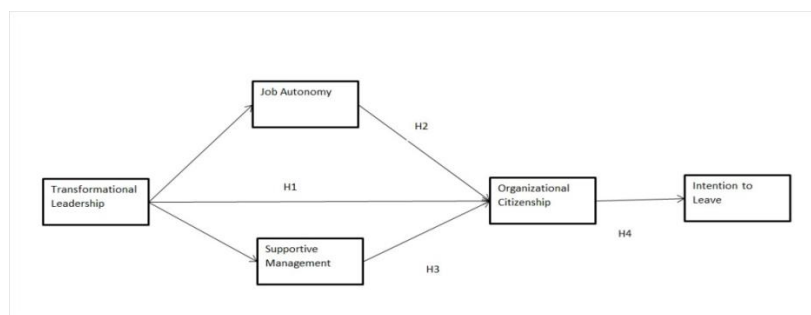
dalam hubungan antara majikan, karyawan, dan kinerja peran ekstra. Menurut penelitian, lingkungan tempat kerja wiraswasta mencontohkan ERB dalam banyak hal. Seorang karyawan yang senang lebih mungkin untuk makmur dan tetap bersama perusahaan untuk waktu yang lama. Ini mengurangi pergantian dan memastikan organisasi mempertahankan pengalaman dan kemampuan penting. Otonomi adalah aspek penting dalam memastikan kebahagiaan karyawan dan rasa identitas yang positif bagi bisnis dan pemimpin (Alkadash et al., 2020).

Sejauh mana pekerja melihat atasan langsung mereka membantu mereka dalam melaksanakan tugas mereka dan menunjukkan perhatian dan penghargaan kepada mereka disebut sebagai *Supportive Management*. Ini adalah penilaian dan interpretasi psikologis pemimpin mereka yang memotivasi mereka untuk bereksperimen dalam tanggung jawab profesional mereka melalui perilaku sukarela dan peran ekstra tanpa rasa gagal (Pattnaik & Sahoo, 2021). *Supportive Management* merupakan faktor penting dalam menentukan kualitas hubungan antara pemimpin dan pekerja mereka (Getachew & Zhou, 2018).

Keputusan seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan merugikan baik individu maupun organisasi, karena memiliki berbagai efek negatif bagi keduanya. Akibatnya, sangat penting untuk mengidentifikasi dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku ini untuk membatasi efek negatif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Banyak faktor yang berkontribusi pada *Turnover Intention* karyawan, termasuk penilai karyawan, sikap dan potensi, manajemen, rekan kerja, konfigurasi organisasi, persyaratan pekerjaan yang sesuai secara eksternal, dan individualitas, pertumbuhan dan stabilitas karir, peluang karir, keterlibatan kerja, kompensasi gaji, pengembangan dan pertumbuhan, emosi dan kepercayaan yang baik, dan hubungan interpersonal supervisor (Nor et al., 2017)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dikembangkan dengan menggunakan studi teoritis yang dilakukan sebelumnya yang meneliti hubungan antara masing-masing faktor yang dibahas dalam literatur dan studi terkait (Gambar 1). Kerangka kerja penelitian ini dibuat sebagai jawaban atas kesenjangan teoritis dan empiris di dunia akademis. Untuk lebih spesifik, penelitian ini akan menyelidiki pengaruh gaya *Transformational Leadership* dan OCB terhadap intensi berpindah, yang menggunakan intensi berpindah sebagai variabel terikat dan gaya *Transformational Leadership* serta OCB sebagai variabel bebas.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak jeda waktu dari *Transformational Leadership* dan *Job Autonomy* pada persepsi diri karyawan tentang suara promotif dan penghalang. *Transformational Leadership* memiliki pengaruh yang lebih besar pada persepsi penghalang diri. Fakta bahwa *Job Autonomy* sangat meningkatkan efek *Transformational Leadership* pada pengembangan diri. (Svendsen et al., 2018).

Berdasarkan uraian di atas, penulis menyimpulkan untuk membuat hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Autonomy*.

Melalui *Supportive Management*, *Transformational Leadership* perusahaan memungkinkan karyawan dengan kemampuan dan motivasi tinggi untuk merasa aman dan memberi mereka kesempatan untuk mewujudkan potensi penuh mereka dengan membantu perusahaan dalam mengembangkan inovasi baru dalam proses dan produknya agar tetap relevan dan kompetitif di pasar. pasar (Singh et al., 2020). *Transformational Leader* melatih pengikutnya, mengenali persyaratan unik mereka, dan menyediakan suasana yang kondusif untuk pertumbuhan. Selain itu, para pemimpin tersebut menunjukkan keinginan untuk standar, harapan, dan tantangan yang lebih tinggi dan menginspirasi bawahan untuk berpikir secara imajinatif tentang prospek baru dan masalah yang menantang. Secara umum, *Transformational Leader* menempatkan penghargaan tinggi untuk mempercayai bakat staff dan menghargai kontribusi mereka. Lingkungan kepemimpinan yang mendukung yang dipupuk di antara bawahan harus tersebar di seluruh perusahaan, menghasilkan peningkatan dukungan organisasi yang dirasakan (Suifan et al., 2018). Berdasarkan uraian di atas, penulis menyimpulkan untuk membuat hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Supportive Management*.

Secara signifikan, *Transformational Leadership* berdampak pada Komitmen Afektif, yang memiliki pengaruh besar pada OCB. Metode di mana hubungan pemimpin-staff beroperasi menjelaskan hubungan positif antara *Transformational*

Leader dan komitmen emosional. Ide berbasis konsep diri menjelaskan bagaimana para pemimpin dan pengikut mereka terhubung melalui proses yang memotivasi. *Transformational Leader* memiliki kemampuan untuk mengubah bawahan dari santai dan santai menjadi bertekad, berkomitmen, dan rajin. Dengan kata lain, dengan menyelesaikan tantangan dengan cara baru dan menawarkan bantuan yang disesuaikan, *Transformational Leader* dapat menginspirasi staff untuk mengembangkan rasa loyalitas dan komitmen yang kuat terhadap bisnis. Komitmen terbukti terkait dengan OCB dalam cara yang substansial. Perdagangan sosial antara anggota kelompok memerlukan komitmen masa depan yang tidak dapat ditentukan yang tidak dapat diukur. Hal ini berbeda dari perdagangan komersial di mana tanggung jawab masa depan tidak bergantung pada kontribusi yang dibuat oleh satu pihak, dan pembayaran komitmen seringkali panjang (Lee et al., 2017). Berdasarkan uraian di atas, penulis menyimpulkan untuk membuat hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Ketika perusahaan memberi pekerja pekerjaan yang memberikan *Job Autonomy* tingkat tinggi, keragaman pekerjaan/keterampilan, dan sedikit konflik peran, karyawan merespons dengan loyalitas organisasi yang meningkat, meningkatkan peluang mereka untuk menunjukkan kebaikan dan altruisme. Mungkin satu-satunya faktor yang diidentifikasi melalui analisis adalah komitmen organisasi, karena memiliki karakteristik paling banyak dengan OCB. Komponen penting dari komitmen adalah hubungan psikologis dan emosional pekerja dengan bisnis. Dengan demikian, OCB adalah ekspresi langsung dari hubungan ini, terlebih lagi ketika perilaku diarahkan pada organisasi, seperti kebaikan umum. (Ababneh & Hackett, 2018). Meneliti pengaruh faktor situasional pada OCB yang dimediasi oleh hubungan perjanjian, mereka menemukan bahwa Karakteristik Pekerjaan (misalnya perolehan umpan balik, *Job Autonomy* dan keterlibatan organisasi) menghadirkan keanekaragaman motivasi dalam pekerjaan karyawan dan dengan demikian secara positif mempengaruhi semua kategori OCB (Han et al., 2019). Berdasarkan uraian di atas, penulis menyimpulkan untuk membuat hipotesis keempat sebagai berikut:

H4: *Job Autonomy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kerangka kerja *Supportive Management* dan metode manajemen sumber daya manusia mungkin memiliki efek pada upaya diskresi orang atau OCB. Melalui kombinasi kemampuan dan motivasi, serta kemampuan dan peluang, *Supportive Management* memiliki efek interaktif OCB. Sementara praktik yang mendorong dan memungkinkan pekerja itu penting, meningkatkan kemampuan mereka merupakan komponen penting dalam mempengaruhi OCB, dan efek ini dapat dikurangi ketika

kemampuan berinteraksi dengan motivasi atau peluang (Pham et al., 2019). Berdasarkan uraian di atas, penulis menyimpulkan untuk membuat hipotesis kelima sebagai berikut:

H5: *Supportive Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hubungan yang signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* dan *Turnover Intention* menunjukkan bahwa ketika pemimpin yang baik menekankan dampak pekerjaan di tempat kerja dan karyawan, mendorong komunikasi dua arah, menanamkan nilai-nilai moral mereka dalam pekerjaan mereka, memotivasi setiap karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka, memperlakukan mereka dengan bermartabat dan hormat, dan memberi mereka kebebasan, *Turnover Intention* menurun. Dengan membangun hubungan dengan bawahan, memprioritaskan kebutuhan mereka, dan membantu bawahan dalam keberhasilan dan pertumbuhan, pemimpin yang baik mendorong bawahan mereka untuk memotivasi diri, yang menghasilkan individu menunjukkan OCB dan menurunkan *Turnover Intention* untuk mempertahankan dan mengembangkan hubungan dengan pemimpin etis mereka. Ketika atasan yang baik memimpin mereka (individu) untuk bekerja demi pekerjaan dan mendorong mereka untuk menemukan minat (Shareef & Atan, 2019). *Turnover Intention* dapat berkembang sebagai akibat dari kurangnya OCB, istilah untuk ekspresi sikap terhadap aktivitas yang mengungkapkan sentimen atau kondisi seseorang seputar tindakan atau pilihan untuk berhenti. Semakin rendah *Transformational Leadership*, semakin rendah niat untuk berpindah, yang berakibat pada penurunan stres kerja. Selain itu, OCB bertindak sebagai moderator dalam hubungan antara *Transformational Leader* dan *Turnover Intention*. Semakin rendah *Transformational Leadership* maka semakin rendah keinginan untuk keluar dari perusahaan, yang diikuti dengan peningkatan OCB (Manoppo, 2020).

Berdasarkan uraian di atas, penulis menyimpulkan untuk membuat hipotesis keenam sebagai berikut:

H6: *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Populasi sasaran penelitian ini adalah karyawan sektor konstruksi yang berdomisili di Jakarta. Sampel dipilih dengan menggunakan pendekatan *purposive sampling*, dimana sampel dipilih berdasarkan kriteria yang ditentukan oleh peneliti. Jumlah sampel penelitian ini adalah 216.

Survei berbasis kuesioner menggunakan variabel yang sudah ada sebelumnya untuk memastikan kesan responden tentang *Transformational Leadership*, *Job Autonomy*, *Supportive Management*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan *Turnover Intention*.

Transformational Leadership. Carless dkk. (2000) merancang skala untuk menilai *Transformational Leadership*. Skala ini terdiri dari tujuh komponen. Item ukuran didasarkan pada skala Likert lima poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). "Supervisor saya menawarkan pandangan yang jelas dan optimis tentang masa depan," adalah contohnya.

Organizational Citizenship Behavior. Kuesioner yang dibuat untuk diri sendiri dan melihat pendapat orang lain untuk OCB digunakan untuk menilai OCB. Kedua survei kuesioner memasukkan survei cepat 20 item yang dibuat oleh Podsakoff dkk., (1990) dan dikonfirmasi oleh Chang dan Hsieh (2012) serta Lin dkk., (2010) dengan faktor loading lebih tinggi dari 0,50. Lima dimensi dipertimbangkan dalam kuesioner: altruisme, kesadaran, kebajikan sipil, sportivitas, dan kesopanan. "Saya membantu orang lain yang terlalu banyak bekerja," adalah contoh item yang dinilai sendiri, sedangkan "Mitra saya tidak mengambil istirahat ekstra" adalah contoh item yang dinilai oleh rekan kerja. Setelah menghapus item dengan loading faktor rendah, lima dimensi dengan 13 item dikurangi menjadi empat (setelah menghilangkan sportivitas). Reliabilitas baik untuk empat dimensi (kesadaran, altruisme, kesopanan, dan kebajikan sipil) berdasarkan laporan diri masing-masing adalah 0,70, 0,68, 0,73 dan 0,71, untuk koefisien reliabilitas keseluruhan 0,81. Penilaian sejawat dilakukan pada lima dimensi dengan total 14 item. Koefisien reliabilitas untuk peer-rating pada empat dimensi kesadaran, kesopanan, altruisme, sportivitas, dan kebajikan sipil masing-masing adalah 0,55, 0,75, 0,59, dan 0,74, dengan koefisien reliabilitas keseluruhan 0,83. Keandalan penilaian diri berada pada atau mendekati 0,70 yang diinginkan, sedangkan dua dari lima ukuran keandalan penilaian sejawat rendah, jatuh di bawah 0,70. Temuan ini menguatkan penelitian sebelumnya tentang reliabilitas (Lau dkk., 2015).

Job Autonomy. Breaugh (1999) merancang skala empat item untuk menilai *Job Autonomy*. Para peserta ditanyai tentang jumlah kebebasan yang mereka miliki dalam pekerjaan mereka. Item tersebut adalah "Saya diizinkan untuk memilih metode mana yang akan saya gunakan untuk menyelesaikan tugas saya." Pada skala Likert lima poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (Sangat setuju).

Supportive Management. *Supportive Management* dinilai menggunakan lima pertanyaan dari skala lingkungan psikologis Brown dan Leigh (1996), dengan sedikit perubahan bahasa untuk memenuhi pengaturan. Tanggapan dinilai pada skala Likert lima poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju) (sangat tidak setuju). "Bos saya mudah beradaptasi dalam hal bagaimana saya memenuhi tujuan pekerjaan saya," adalah salah satu contohnya.

Turnover Intention. Lima item digunakan untuk menilai *Turnover Intention*. (Landau dan Hammer, 1986) menciptakan tiga hal, salah satunya adalah "Saya benar-benar mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan saya". Satu item dipinjam dari

Kuesioner Penilaian Organisasi Michigan, dan satu lagi dari (Wayne et al., 1997). Metrik ini memiliki akurasi 0,85. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa konstruk ini memiliki reliabilitas dan validitas yang bervariasi dari 0,80 hingga 0,89.

Variabel kontrol. Konsisten dengan penelitian sebelumnya (Pattnaik & Sahoo, 2021), faktor kontrol seperti jenis kelamin, usia, peringkat organisasi, dan masa kerja dimasukkan sebagai variabel kontrol.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sebanyak 216 responden dari karyawan industri konstruksi yang bekerja di Jakarta mengisi instrumen survei di Google Form. Profil responden adalah sebagai berikut: Karyawan pria berjumlah 103 (47,7 persen) dari peserta, sedangkan karyawan wanita sebanyak 113 (52,3 persen). Enam peserta (2,8%) berusia di bawah dua puluh, 149 (68,7%) berusia antara dua puluh dan tiga puluh, dan 66 (30,5%) berusia di atas tiga puluh. Dari segi tingkat pendidikan, 16 (7,4%) responden berpendidikan SLTA, 23 (10,6%) responden berpendidikan diploma, 170 (78,7%) responden berpendidikan sarjana, dan 7 (3, 2%) responden memiliki gelar master.

Menurut uji normalitas, nilai skewness untuk setiap indikator variabel harus antara -2,58 dan +2,58. Hal ini menunjukkan bahwa asumsi normalitas SEM tidak rusak dalam data masukan investigasi. (Tabel 1).

Tabel 1. Hasil Skweness Untuk Uji Normalitas

Variable	min	max	skew
TL7	1,000	5,000	-1,308
IL3	1,000	5,000	-,948
IL2	1,000	5,000	-1,082
OCB3	1,000	5,000	-1,329
OCB2	1,000	5,000	-1,210
SM5	1,000	5,000	-,931
SM4	1,000	5,000	-,865
SM3	1,000	5,000	-1,128
SM2	1,000	5,000	-1,116
JA9	1,000	5,000	-1,003

Variable	min	max	skew
JA8	1,000	5,000	-1,107
JA7	1,000	5,000	-1,174
JA6	1,000	5,000	-1,073
JA5	1,000	5,000	-1,129
JA4	1,000	5,000	-1,294
JA3	1,000	5,000	-1,123
JA2	1,000	5,000	-1,214
TL1	1,000	5,000	-1,213
TL2	1,000	5,000	-1,070
TL3	1,000	5,000	-1,491
TL4	1,000	5,000	-1,280
TL5	1,000	5,000	-1,370
TL6	1,000	5,000	-,965
IL1	1,000	5,000	-1,503
OCB1	1,000	5,000	-1,102
SM1	1,000	5,000	-,863
JA1	1,000	5,000	-1,108

Sumber: Hasil data yang diproses, 2022

Tujuan uji validitas adalah untuk memastikan kelayakan suatu objek penelitian (instrumen). Suatu alat ukur dianggap sah apabila mampu mengukur dan mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara konsisten.

Tabel 2. Uji Validitas Terbukti

Variabel	Indikator	Faktor Loading	Varian Diekstraksi	Keterangan
<i>Job Autonomy</i>	JA1	0.724	0.900	Valid

Variabel	Indikator	Faktor Loading	Varian Diekstraksi	Keterangan
	JA2	0.650		Valid
	JA3	0.778		Valid
	JA4	0.712		Valid
	JA5	0.742		Valid
	JA6	0.696		Valid
	JA7	0.709		Valid
	JA8	0.728		Valid
	JA9	0.743		Valid
	<i>Supportive Management</i>	SM1		0.714
SM2		0.757	Valid	
SM3		0.705	Valid	
SM4		0.648	Valid	
SM5		0.757	Valid	
<i>Transformational Leadership</i>	TL7	0.798	0.875	Valid
	TL6	0.732		Valid
	TL5	0.747		Valid
	TL4	0.756		Valid
	TL3	0.807		Valid
	TL2	0.766		Valid
	TL1	0.692		Valid

Variabel	Indikator	Faktor Loading	Varian Diekstraksi	Keterangan
<i>Organizational Citizenship</i>	OCB1	0.779	0.749	Valid
	OCB2	0.694		Valid
	OCB3	0.816		Valid
<i>Turnover Intention</i>	IL1	0.695	0.748	Valid
	IL2	0.771		Valid
	IL3	0.878		Valid

Sumber: Hasil data yang diproses, 2022

Berdasarkan Tabel 2, uji validitas menunjukkan bahwa semua instrumen variabel valid secara agregat. Hal ini ditunjukkan dengan nilai loading factor dan variance extract (AVE) untuk setiap indikator variabel pada Tabel 2, dengan ketentuan nilai loading factor dan variance extract (AVE) untuk semua variabel yang diciptakan oleh indikator lebih dari 0,6. Dengan kata lain, indikator yang dapat diandalkan mengukur nilai variabel.

Berdasarkan model empiris yang diuraikan dalam penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan layak untuk diuji dengan menggunakan pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Tabel 3 menyajikan hasil pengujian hipotesis dengan menilai p-value. Sedangkan jika p-value menjadi kurang dari 0,05 maka terdapat hubungan yang signifikan antar variabel.

Tabel 3. Hasil Hipotesis

		Estimate	S. E.	C.R	P
<i>Job Autonomy</i>	← <i>Transformational Leadership</i>	,643	,074	8,699	,000
<i>Supportive Management</i>	← <i>Transformational Leadership</i>	,808	,083	9,710	,000
<i>Organizational Citizenship</i>	← <i>Transformational Leadership</i>	,061	,303	,203	,839
<i>Organizational</i>	← <i>Job Autonomy</i>	,302	,139	2,165	,030

		Estimate	S. E.	C.R.	P
<i>Citizenship</i>					
<i>Organizational Citizenship</i>	← <i>Supportive Management</i>	,960	,331	2,903	,004
<i>Turnover Intention</i>	← <i>Organizational Citizenship</i>	,418	,075	5,573	,000

Sumber: Hasil data yang diproses, 2022

Sehingga diperoleh hasil pengujian hipotesis korelasi antara variabel *Transformational Leadership* dengan *Job Autonomy* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,643 (positif) serta p-value $p < 0,05$ sehingga dapat dipastikan bahwa variabel *Transformational Leadership* memang memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap variabel *Job Autonomy*. Selain itu, hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,808 (positif) dan p-value yang lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan bahwa variabel *Transformational Leadership* memang berpengaruh positif signifikan terhadap variabel *Supportive Management*. Nilai koefisien korelasi antara *Transformational Leadership* & *Organizational Citizenship* menjadi 0,061 (positif), serta p-value 0,839 (lebih besar dari 0,05), menunjukkan bahwa hasil *Transformational Leadership* menunjukkan pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior*. Nilai koefisien hubungan antara *Job Autonomy* dan *Organizational Citizenship* adalah 0,302 (positif), dan p-value 0,030 (di bawah 0,05), menunjukkan bahwa variabel *Job Autonomy* berpengaruh positif signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior*. Nilai koefisien korelasi antara *Supportive Management* & *Organizational Citizenship* adalah 0,960 (positif), dan p-value 0,004, lebih kecil dari 0,05, yang menunjukkan bahwa variabel *Supportive Management* memang memiliki pengaruh positif yang signifikan secara statistik terhadap OCB. Koefisien korelasi antara *Organizational Citizenship* dan *Turnover Intention* adalah 0,418 (positif), dan p-value 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, menunjukkan bahwa variabel *Organizational Citizenship* memang berpengaruh positif signifikan terhadap variabel *Turnover Intention*.

KESIMPULAN

Berdasarkan berbagai perhitungan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa antara *Transformational Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* dan *Turnover Intention* menunjukkan hubungan positif yang signifikan. *Job Autonomy* serta *Supportive Management* dikaitkan dengan *Organizational Citizenship Behavior* yang positif dan signifikan. Korelasi antara *Transformational Leadership* dan

Organizational Citizenship Behavior adalah positif tetapi tidak signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ababneh, K. I., & Hackett, R. D. (2018). The direct and indirect impacts of job characteristics on faculty *Organizational Citizenship Behavior* in the United Arab Emirates (UAE). *Higher Education* 2018 77:1, 77(1), 19–36. <https://doi.org/10.1007/S10734-018-0252-3>
- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. Bin, & Hafeez, S. (2016). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244893>, 28(2), 307–332. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244893>
- Alhashedi, A. A. A., Bardai, B., Al-Dubai, M. M. M., & Alaghbari, M. A. (2021). *Organizational Citizenship Behavior* role in mediating the effect of transformational leadership on organizational performance in gold industry of Saudi Arabia. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 39–54. <https://doi.org/10.3846/BTP.2021.12774>
- Alkadash, T. M., Almaamari, Q., Mohsen Al-Absy, M. S., & Raju, V. (2020). Theory of Transformational Leadership towards Employee Performance as Sequence of Supply Chain Model: The Mediating Effect of Job Autonomy in Palestine Banks during COVID-19 Pandemic. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.3799112>
- Almaaitah, A., & Maaitah, A. M. (2018). International Review of Management and Marketing The Role of Leadership Style on *Turnover Intention* The Role of Leadership Style on *Turnover Intention* View project International Review of Management and Marketing The Role of Leadership Style on *Turnover Intention*. *International Review of Management and Marketing*, 8(5), 24–29. <http://www.econjournals.com>
- Getachew, D. S., & Zhou, E. (2018). THE INFLUENCES OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON COLLECTIVE EFFICACY: THE MODERATING ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT . *International Journal of Organizational Innovation*, 10(4), 1–96. https://www.ijoi-online.org/attachments/article/56/FINAL_ISSUE_VOL_10_NUM_4_APRIL_2018_SECTION_A.pdf#page=7
- Gilbert, S., Horsman, P., & Kelloway, E. K. (2016). The motivation for transformational leadership scale: An examination of the factor structure and initial

tests. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(2), 158–180.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0086/FULL/XML>

Gözükara, İ., Ömer, &, & Şimsek, F. (2016). Role of Leadership in Employees' Work Engagement: Organizational Identification and Job Autonomy. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 72–84.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n1p72>

Han, S. H., Yoon, D. Y., Suh, B., Li, B., & Chae, C. (2019). Organizational support on knowledge sharing: a moderated mediation model of job characteristics and *Organizational Citizenship Behavior*. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 687–704. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0213/FULL/XML>

Hemaloshinee, V., & Nomahaza, M. (2017). *Organizational Citizenship Behavior* in hospitality industry: Bridging challenges, benefits and contribution. *Int. J. Hum. Capital Urban Manage*, 2(3), 243–250.
<https://doi.org/10.22034/ijhcum.2017.02.03.008>

Jain, P., & Duggal, T. (2018). Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence and job autonomy: Empirical analysis on the moderating and mediating variables. *Management Research Review*, 41(9), 1033–1046.
<https://doi.org/10.1108/MRR-01-2018-0029/FULL/XML>

Kossek, E. E., Petty, R. J., Bodner, T. E., Perrigino, M. B., Hammer, L. B., Yragui, N. L., & Michel, J. S. (2018). Lasting Impression: Transformational Leadership and Family Supportive Supervision as Resources for Well-Being and Performance. *Occupational Health Science* 2018 2:1, 2(1), 1–24.
<https://doi.org/10.1007/S41542-018-0012-X>

Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2017). Transformational leadership and *Organizational Citizenship Behavior*: Mediating role of affective commitment : <https://doi.org/10.1177/1747954117725286>, 13(3), 373–382.
<https://doi.org/10.1177/1747954117725286>

Mahfouz, S. A., Awang, Z., & Muda, H. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Employee Commitment in the Construction Industry. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. www.ijicc.net, 7(10), 151–167.
www.ijicc.net

Majeed, N., Ramayah, T., Mustamil, N., Nazri, M., & Jamshed, S. (2017). Transformational leadership and *Organizational Citizenship Behavior*: Modeling

emotional intelligence as mediator. *Management and Marketing*, 12(4), 571–590.
<https://doi.org/10.1515/MMCKS-2017-0034>

Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases *Turnover Intention*: a mediation of work stress and *Organizational Citizenship Behavior*. *TQM Journal*, 32(6), 1395–1412. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0097/FULL/XML>

McKenna, E. (2020). Business Psychology and Organizational Behaviour. In *Business Psychology and Organizational Behaviour* (6th ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315646312>

Mohamed, B. M., Rasheli, G. A., & Mwangike, L. R. (2018). Marginal Effects of Factors Influencing Procurement Records Management: A Survey of Selected Procuring Entities in Tanzania. *International Journal of Social and Administrative Sciences*, 3(1), 22–34. <https://doi.org/10.18488/JOURNAL.136.2018.31.22.34>

Nor, M. N. M., Nor, A. N. M., Ahmad, Z., Khalid, S. A., & Ibrahim, I. I. (2017). Factors Affecting *Turnover Intention* Among Gen Y in Hotel Industry. *Jurnal Intelek*, 12(1). [//jurnalintelek.uitm.edu.my/index.php/main/article/view/137](http://jurnalintelek.uitm.edu.my/index.php/main/article/view/137)

Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behaviour: the role of job autonomy and supportive management. *Management Research Review*, 44(10), 1409–1426. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2020-0371/FULL/XML>

Pham, N. T., Tučková, Z., & Chiappetta Jabbour, C. J. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence *Organizational Citizenship Behavior* in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386–399. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2018.12.008>

Riggio, R. E. (2017). Introduction to Industrial/Organizational Psychology. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.4324/9781315620589>

Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of *Organizational Citizenship Behavior* on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026/FULL/XML>

Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' *Organizational Citizenship Behavior* and *Turnover Intention*:

Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583–605.
<https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0721/FULL/XML>

Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support. *Management Research Review*, 41(1), 113–132.
<https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0032/FULL/XML>

Svendsen, M., Unterrainer, C., & Jønsson, T. F. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Job Autonomy on Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Study: <https://doi.org/10.1177/1548051817750536>, 25(2), 171–183.
<https://doi.org/10.1177/1548051817750536>

Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216.
<https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004/FULL/XML>