

Pengaruh *Servant leadership* terhadap *Turnover intention* dengan *Job burnout* sebagai Variabel *Intervening* pada Karyawan *Business Consultant* di PT XYZ

Asyari Dila Augusta, Mukaram Mukaram

Politeknik Negeri Bandung

Abstrak

Tingginya tingkat *turnover intention* pada karyawan *Business Consultant* di PT XYZ menjadi isu krusial yang berdampak pada stabilitas dan efektivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *turnover intention* dengan *job burnout* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei pada 106 karyawan *Business Consultant* PT XYZ yang dipilih melalui simple random sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *turnover intention*, namun berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job burnout*. *Job burnout* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Selain itu, *job burnout* memediasi secara penuh (*full mediation*) pengaruh *servant leadership* terhadap *turnover intention*. Temuan ini menegaskan pentingnya peran *servant leadership* dalam menurunkan *burnout*, yang pada akhirnya dapat menekan *turnover intention*. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya organisasi untuk mengintegrasikan pengembangan *servant leadership* dengan strategi pencegahan *burnout* guna meningkatkan retensi karyawan.

Kata Kunci: *servant leadership; job burnout; turnover intention*

Abstract

The high turnover intention among Business Consultant employees at PT XYZ is a critical issue affecting organizational stability and effectiveness. This study aims to analyze the effect of servant leadership on turnover intention with job burnout as a mediating variable. This research employs a quantitative approach using a survey method involving 106 Business Consultant employees at PT XYZ selected through simple random sampling. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (PLS-SEM). The results show that servant leadership does not have a significant direct effect on turnover, but has a significant negative effect on job burnout. Job burnout has a significant positive effect on turnover intention. Furthermore, job burnout fully mediates the effect of servant leadership on turnover intention. These findings highlight the importance of servant leadership in reducing burnout, which in turn can decrease turnover intention. The practical implication is that organizations should integrate servant leadership development with burnout prevention strategies to enhance employee retention.

Keywords: *servant leadership; job burnout; turnover intention*

Copyright (c) 2025 Asyari Dila Augusta

✉ Corresponding author :

Email Address : asyaridilaa@gmail.com

PENDAHULUAN

Sepanjang sejarah, kepemimpinan telah menjadi unsur penting dalam membentuk struktur sosial dan perkembangan organisasi, mulai dari masa berburu hingga institusi modern (Liden et al., 2025). Kajian ilmiah tentang kepemimpinan berkembang pesat pada abad ke-20, dan pengaruh pemimpin di berbagai bidang seperti politik, bisnis, dan keagamaan telah menjadi kunci dalam pengembangan organisasi (Liden et al., 2025). Dalam organisasi modern, kepemimpinan dipahami sebagai proses memotivasi dan memberdayakan anggota untuk mencapai tujuan bersama (Liden et al., 2025; Yukl et al., 2002), sangat erat kaitannya dengan manajemen yang menuntut efisiensi dan efektivitas (Liden et al., 2025). Dalam konteks sumber daya manusia, fungsi manajerial harus mengoptimalkan kinerja karyawan secara strategis (Garengo et al., 2022), dan gaya kepemimpinan sangat memengaruhi kondisi emosional serta produktivitas karyawan (Gunawan & Andani, 2020).

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang kini banyak diperhatikan adalah *servant leadership*, yang menekankan pelayanan dan kepedulian tulus terhadap kebutuhan bawahan (Eva et al., 2019; Fischer & Sitkin, 2023). *Servant leadership* berfokus pada pemberdayaan, perlindungan, dan pengambilan keputusan yang mengutamakan kepentingan tim (Greenleaf, 1998; Adiguzel et al., 2020; Neubert et al., 2022; Urrila & Eva, 2024). Penelitian menunjukkan *servant leadership* berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kenyamanan karyawan (Liden et al., 2025; Mansyah, 2020), serta menurunkan *turnover intention* (Mansyah, 2020). Sebaliknya, kepemimpinan yang tidak melayani dapat memicu suasana kerja yang negatif dan meningkatkan *turnover intention* (Gunawan & Andani, 2020). Karena orientasinya pada manusia, *servant leadership* relevan untuk menjawab tantangan organisasi modern, termasuk stres kerja dan niat keluar karyawan (Adiguzel et al., 2020; Urrila & Eva, 2024; Dutta & Khatri, 2017).

Turnover menjadi isu utama dalam manajemen SDM karena berdampak pada stabilitas, efisiensi, dan biaya organisasi (Poku et al., 2025; Mozaffari et al., 2023; Tran et al., 2025). Indikasi awal *turnover* dapat dilihat dari *turnover intention*, yaitu kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti (Wahyudi et al., 2024). Jika tidak ditangani, *turnover intention* dapat meningkatkan risiko kehilangan talenta kunci dan menurunkan performa organisasi (Mozaffari et al., 2023). Suyono et al., (2020) menegaskan *turnover intention* lebih berbahaya daripada *turnover* aktual karena menurunkan motivasi dan loyalitas karyawan.

Salah satu pemicu utama *turnover intention* adalah *job burnout*, yaitu kelelahan emosional dan fisik akibat stres kerja kronis (Üngüren et al., 2024; Kennedy et al., 2025). WHO (2018) menyatakan *burnout* sebagai fenomena kerja yang serius, karena sering menjadi pemicu utama keinginan keluar (Nadia Sintyadewi & Manuati Dewi, 2020). *Burnout* terjadi akibat akumulasi stres kerja dan tuntutan profesional pekerjaan (Freudenberger, 1974; Salama et al., 2022). *Burnout* yang tidak dikelola menurunkan performa, produktivitas, dan self-efficacy (Salama et al., 2022), serta meningkatkan *turnover intention* (Yan et al., 2024). Penelitian Salama et al., (2022), Labrague et al., (2017), dan Roczniewska & Bakker (2021) menunjukkan *burnout* berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*.

Namun, Ratnasari (2021) menemukan *burnout* tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada salesman selama pandemi. Sementara itu, penelitian lain menegaskan efek negatif *servant leadership* terhadap *burnout* dan *turnover intention* (Salama et al., 2022; Tetroman et al., 2023; Aji et al., 2016). Kristina & Sudibjo (2025) bahkan menunjukkan *servant leadership* tidak selalu berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*, sehingga peran mediasi *burnout* menjadi penting untuk diteliti.

Permasalahan tersebut sangat nyata di PT XYZ, khususnya Divisi *Business Consultant*. PT XYZ merupakan perusahaan pialang berjangka yang telah berdiri sejak tahun 1999, yang mengkhususkan diri dalam perdagangan valuta asing (forex), logam mulia seperti emas dan perak, serta komoditas multilateral lainnya. PT XYZ menawarkan layanan dengan *spread* dan biaya yang kompetitif, serta dukungan transaksi selama 24 jam penuh. Perusahaan ini beroperasi secara legal berdasarkan izin dan pengawasan Badan Pengawas Perdagangan

Berjangka Komoditi (BAPPEBTI), serta dikenal atas kepatuhannya terhadap regulasi, stabilitas kinerja keuangan, dan rekam jejak prestasi yang positif.

Namun, industri pialang berjangka juga termasuk dalam kategori industri dengan potensi tingkat *turnover* yang tinggi. Masalah tingginya *turnover intention* karyawan menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan kondisi faktual yang terjadi di Divisi *Business Consultant* PT XYZ. Berdasarkan data internal perusahaan selama tahun 2023 hingga 2024, angka *turnover* karyawan menunjukkan tren yang meningkat secara signifikan.

Tabel 1. Data Intenal *Turnover* Karyawan Divisi *Business Consultant* di PT XYZ Pusat

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Rata-Rata	Tingkat LTO
2023	60	26	22	64	62	35.48%
2024	64	57	41	80	72	56.94%

Pada tahun 2023, dengan jumlah awal 60 karyawan, perusahaan mencatat 22 karyawan keluar, menghasilkan tingkat *turnover* sebesar 35,48%. Angka ini melonjak tajam pada tahun 2024, ketika dari total 64 karyawan awal tahun, sebanyak 41 orang mengundurkan diri, sehingga menghasilkan tingkat *turnover* sebesar 56,94%. Data ini menunjukkan bahwa lebih dari separuh karyawan mengalami ketidakstabilan kerja dalam satu tahun terakhir, yang terlihat dari *turnover* karyawan atau *Labour Intention* (LTO) pada divisi *Business Consultant* di PT Didi Max Berjangka Pusat meningkat dari tahun 2023-2024 dengan persentase sebesar 21,46%. Oleh karena itu, perusahaan terus-menerus melakukan proses rekrutmen karyawan baru untuk mengisi kekosongan posisi pada divisi dengan tingkat *turnover* yang tinggi tersebut.

Tingginya tingkat *turnover* ini mengindikasikan adanya masalah dalam lingkungan kerja, khususnya terkait *burnout* atau kelelahan kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu mantan karyawan yang sudah bekerja selama satu tahun, karyawan divisi *Business Consultant* mengalami *burnout* atau kelelahan kerja karena dituntut untuk selalu mendapatkan nasabah untuk *closing* setiap bulannya. Jika dalam waktu tiga bulan tidak berhasil memperoleh nasabah, maka karyawan tersebut akan dialihkan menjadi *freelancer*, bekerja dari rumah tanpa tunjangan transportasi (*Transport Allownce*). Selain itu, para karyawan harus memantau pasar saham (*market*) dan pengelolaan nasabah (*maintenance*) secara rutin bahkan di luar jam kerja operasional perusahaan, sehingga memicu kelelahan bekerja.

Berdasarkan paparan dan temuan penelitian terdahulu, terlihat adanya inkonsistensi pengaruh *job burnout* terhadap *turnover intention* dan *servant leadership* terhadap *turnover intention*, sementara pengaruh *servant leadership* terhadap *burnout* cenderung konsisten negatif. Oleh sebab itu, penelitian ini penting untuk menguji peran mediasi *burnout* dalam hubungan *servant leadership* dan *turnover intention* pada karyawan Divisi *Business Consultant* PT XYZ, guna memberikan pemahaman dan rekomendasi strategis untuk retensi karyawan yang efektif.

KAJIAN TEORI

Servant leadership

Servant leadership pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 dalam esainya yang berjudul "The Servant as Leader". Greenleaf (dalam Greenleaf, 2008) mendefinisikan *servant leadership* sebagai pendekatan kepemimpinan yang menempatkan kepentingan dan kebutuhan pengikut sebagai prioritas utama. Greenleaf mengajukan gagasan bahwa seorang pemimpin sejati adalah mereka yang mendahulukan kebutuhan orang lain dan memfokuskan diri untuk melayani, bukan memimpin dengan dominasi atau kekuasaan.

Berdasarkan teori Greenleaf, Eva et al., (2019) kemudian mengembangkan definisi *servant leadership* sebagai suatu pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada orang lain,

yang diwujudkan melalui prioritas secara individual terhadap kebutuhan dan kepentingan pengikut, serta melalui pergeseran perhatian dari kepentingan diri sendiri menuju kepedulian terhadap orang lain dalam organisasi maupun komunitas yang lebih luas.

Dennis (dalam Wardani & Abadiyah, 2021; Ayu Cahyaningsih et al., 2025) mengemukakan bahwa konsep *servant leadership* terdiri atas sejumlah dimensi utama yang mencerminkan prinsip dasar kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, yaitu:

1. *Affection/Love*, yaitu kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta, dalam arti lain melakukan suatu hal yang benar dan waktu yang tepat untuk mendapat keputusan yang terbaik (Alfi et al., 2022).
2. *Empowerment*, atau disebut sebagai pembedayaan, yaitu keleluasaan kepada karyawan untuk bertindak dan sekaligus bertanggungjawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya (Thomas dan Velthouse dalam Suhartatik & Ellitan, 2022).
3. *Vision*, di mana pemimpin berkomitmen dengan visi bersama, mengajak anggota menentukan arah masa depan organisasi dan perusahaan (Prayitno & Tahir, 2022).
4. *Humility*, di mana pemimpin memiliki kerendahan hati, yaitu sikap membumi, tidak menyombongkan diri, serta kesediaan untuk mengakui keterbatasan atau kesalahan – berkebalikan dengan sikap arogan, egosentris, atau angkuh (Tanglely dalam Krumrei-Mancuso & Rowatt, 2023).
5. *Trust*, di mana pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang dilandasi oleh kepercayaan dengan keyakinan bahwa karyawan akan mengikuti visi dan arahan yang telah ditetapkan (Kouzes & Posner dalam Sarwar et al., 2021).

Turnover intention

Menurut Mobley et al., (1978) *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. *Turnover intention* mengacu pada kemungkinan seseorang akan meninggalkan pekerjaan saat ini dalam waktu dekat (Salama et al., 2022).

Turnover intention disebabkan oleh sepuluh faktor yang dijelaskan oleh Seaars (dalam Hokianto, 2023) antara lain, kompensasi dan tunjangan yang tidak memadai; komunikasi yang buruk; seleksi yang buruk atau ketidakcocokan; kurangnya pelatihan bagi karyawan; lingkungan kerja yang negatif; kurangnya apresiasi; perlakuan tidak adil; kurangnya tantangan dalam pekerjaan; kurangnya keamanan kerja; dan yang terakhir adalah konflik keluarga/pekerjaan dan masalah pribadi.

Sementara itu, Mobley (dalam Hokianto, 2023) menyatakan indikator pengukuran *turnover intention* terdiri atas:

1. Adanya pikiran untuk keluar dari organisasi (*thinking of quitting*).
2. Intensi mencari pekerjaan di tempat lain (*intention to search for alternatives*).
3. Intensi untuk keluar meninggalkan perusahaan (*intention to quit*).

Job burnout

Job burnout adalah kondisi psikologis yang ditandai dengan kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi sebagai respons terhadap stres kerja yang berkepanjangan (Maslach & Jackson, 1981). Penelitian Bakker & de Vries (2021) juga menegaskan bahwa *burnout* kerja dapat dipahami sebagai kondisi psikologis jangka panjang yang menunjukkan bahwa karyawan tidak lagi mampu maupun bersedia untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaannya.

Salama et al., (2022) mendefinisikan *job burnout* sebagai bentuk kelelahan psikososial yang paling parah dan dianggap sebagai bencana psikologis yang berdampak serius pada kesejahteraan individu di lingkungan kerja. *Burnout* umumnya dipicu oleh kombinasi stres internal dan eksternal yang memengaruhi kesehatan mental dan emosional seseorang. Stres psikososial ini muncul dari berbagai faktor di tempat kerja, seperti jam kerja yang berlebihan,

ketidakpastian pekerjaan, beban kerja yang tinggi, serta sistem penghargaan dan promosi yang tidak memadai. Selain itu, peran kerja yang tidak jelas, tekanan waktu dan anggaran, serta tuntutan proyek yang ambigu juga menjadi kontributor utama terhadap meningkatnya risiko *burnout*. Faktor-faktor tersebut tidak hanya mengganggu performa karyawan, tetapi juga dapat menyebabkan penurunan standar etika dan kualitas kerja karena meningkatnya risiko kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

Teori *Maslach Burnout Inventory* (MBI) (dalam Nadia Sintyadewi & Manuati Dewi, 2020) mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi utama dalam *job burnout*, yaitu:

1. *Emotional Exhaustion* (Kelelahan Emosional), merupakan perasaan kehabisan energi dan kelelahan akibat tuntutan emosional yang tinggi.
2. *Depersonalization* (Depersonalisasi), mencerminkan sikap menjauhkan diri secara emosional dari pekerjaan, yang ditandai dengan munculnya perasaan negatif terhadap lingkungan kerja maupun rekan kerja.
3. *Reduced Personal Accomplishment* (Penurunan Pencapaian Pribadi), yaitu perasaan tidak mampu atau gagal dalam pekerjaan yang dilakukan.

METODOLOGI

Jenis Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian deskriptif kuantitatif adalah suatu metode penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis fenomena secara sistematis dengan menggunakan data berbasis angka-angka dan statistik (Chaniago et al., 2023).

Data diperoleh melalui kuesioner, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Nashrullah et al., 2023). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert's lima tingkatan, yaitu alat pengukuran yang meminta responden menilai pernyataan dengan pilihan dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju, di mana pilihan jawaban responden dan kodenya mulai dari "Sangat Setuju" = 5, "Setuju" = 4, "Netral" = 3, "Tidak Setuju" = 2, "Sangat Tidak Setuju" = 1 (Chaniago et al., 2023).

Populasi dan Desain Sampling

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT XYZ. Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan divisi *Business Consultant* sebanyak 144 orang di PT XYZ yang berasal dari kantor pusat Bandung serta kantor cabang Jakarta, Makassar, dan Pekanbaru.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling* yaitu *probability sampling*, di mana seluruh anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel (Chaniago et al., 2023). Sementara itu, jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan pendekatan Slovin (dalam Sintyadewi & Dewi, 2020). Rumus perhitungan jumlah sampelnya adalah sebagai berikut:

$$n = N / 1 + Ne^2$$

$$n = 144 / 1 + 144 (0,05)^2$$

$$n = 105.882 = 106 \text{ responden}$$

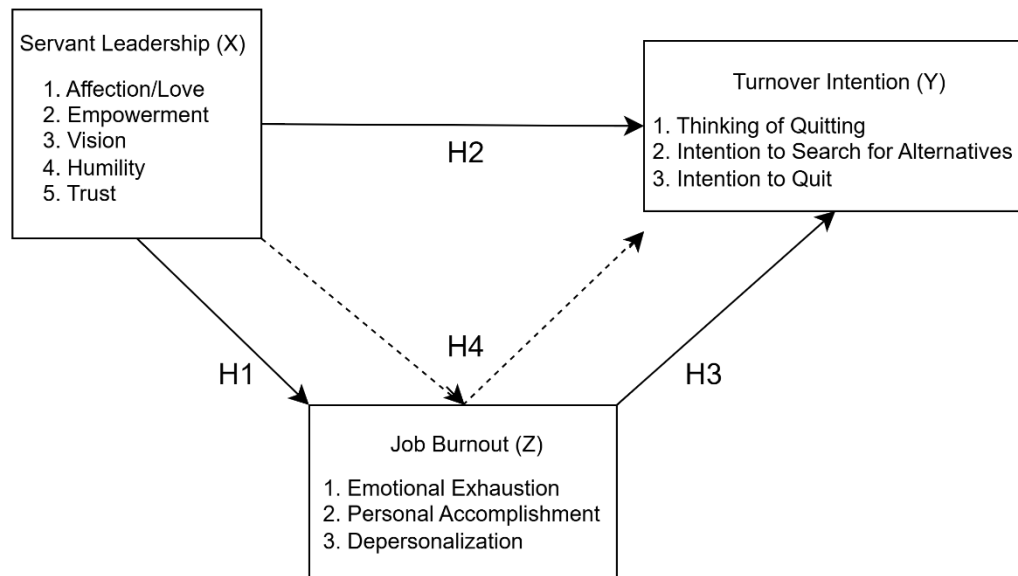
Berdasarkan Rumus Slovin tersebut, jumlah sampel yang didapat adalah 106 responden yang merupakan karyawan *Business Consultant* di PT XYZ.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis PLS-SEM (*Partial Least Square- Structural Equation Model*) dengan alat bantu Smart PLS 4. Teknik *Structural Equation Model* (SEM) merupakan suatu metode analisis statistik multivariat yang menjelaskan hubungan antara variabel terukur dan variabel laten, serta hubungan antar variabel laten (Savitri et al., 2021). Pengolahan data menggunakan SEM terdiri dari dua komponen utama, yaitu model pengukuran (*outer model*) yang menjelaskan hubungan antara

variabel laten dan indikatornya, dan model struktural (*inner model*) yang menggambarkan hubungan antar variabel laten (Setiabudhi et al., 2025). Uji *outer model* pada penelitian ini dilakukan dengan menguji *convergent validity*, *indicator reliability*, dan *discriminant validity*. Sementara itu, lomponen utama yang diuji dalam *inner model* untuk penelitian ini yaitu pengujian kolinearitas, koefisien determinasi (R^2), Q^2 , uji hipotesis, dan *effect size* (f^2).

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual pada Gambar 1, maka terdapat beberapa hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

- H1: *Servant leadership* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan *Business Consultant* di PT XYZ.
- H2: *Servant leadership* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *job burnout* pada karyawan *Business Consultant* di PT XYZ.
- H3: *Job burnout* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan *Business Consultant* di PT XYZ.
- H4: *Servant leadership* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui *job burnout* pada karyawan *Business Consultant* di PT XYZ

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengumpulan data menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian diisi oleh 106 responden karyawan *Business Consultant* di PT XYZ melalui *google form* (online). Berikut adalah penyajian statistik deskriptif mengenai profil responden penelitian yang disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden

	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Perempuan	63	59.4%
	Laki-laki	43	40.6%
	Jumlah	106	100%
Usia	18-20	23	21.7%
	21-25	52	49.06%
	26-30	27	25.47%

	>30	4	3.77%
	Jumlah	106	100%
Kantor Cabang	Bandung (Pusat)	59	55.7%
	Jakarta	19	17.9%
	Makassar	19	17.9%
	Pekanbaru	9	8.5%
	Jumlah	106	100%
Lama Bekerja	1 - 3 bulan	28	26.4%
	4 - 5 bulan	10	9.4%
	6 bulan - 1 tahun	22	20.8%
	1 - 3 tahun	29	27.6%
	> 3 tahun	17	16%
	Jumlah	106	100%

Berdasarkan hasil pengumpulan data pada tabel 2, terlihat bahwa sebagian besar responden adalah perempuan sebanyak 63 orang (59,4%). Selain itu, pengisian kuesioner didominasi oleh responden berusia 21-25 tahun sejumlah 52 orang (49,06%), dan hanya sedikit responden yang berusia di atas 30 tahun, yaitu sejumlah 4 orang (3,775). Penelitian ini mengambil data internal dari kantor pusat, sehingga responden paling banyak berasal dari PT XYZ Bandung, yaitu sejumlah 59 responden (55,7%). Karyawan *Business Consultant* dengan masa kerja 1-3 bulan dan 1-3 tahun adalah responden yang mendominasi pengisian kuesioner ini, yaitu masing-masing sejumlah 28 responden (26,4%) dan 29 responden (27,6%).

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen menunjukkan sejauh mana indikator-indikator suatu variabel/konstruk saling berkorelasi secara positif, menandakan bahwa mereka benar-benar mengukur konstruk yang sama. Untuk menilai validitas konvergen, digunakan nilai *outer loadings* dan *average variance extracted (AVE)* (Hair et al., 2014).

Setelah mengevaluasi nilai validitas konvergen dengan melihat nilai *outer loadings*, sebagian besar item yang mengukur setiap variabel dinyatakan valid, yaitu memiliki nilai $\geq 0,708$. Sedangkan, beberapa item variabel *job burnout* dan *servant leadership* yang tidak valid, termasuk JB6, JB9, SL6, SL7, dan SL11, memiliki nilai $>0,708$, sehingga beberapa item tersebut harus dihapus (Hair et al., 2014).

Tabel 3. *Outer Loadings*

Instrumen	<i>Job burnout</i>	<i>Servant leadership</i>	<i>Turnover intention</i>	Ket.
JB1	0.894			Valid
JB2	0.892			Valid
JB3	0.867			Valid
JB4	0.894			Valid
JB5	0.779			Valid
JB7	0.768			Valid
JB8	0.851			Valid
SL1		0.743		Valid
SL10		0.817		Valid
SL12		0.759		Valid
SL13		0.719		Valid
SL14		0.810		Valid
SL2		0.810		Valid

SL3	0.848	Valid
SL4	0.717	Valid
SL5	0.792	Valid
SL8	0.720	Valid
SL9	0.738	Valid
TI2	0.865	Valid
TI3	0.842	Valid
TI4	0.911	Valid
TI5	0.819	Valid
TI6	0.857	Valid
TI7	0.839	Valid
TI8	0.867	Valid
TI9	0.867	Valid

Selanjutnya untuk menilai validitas konvergen, digunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE sebesar $\geq 0,50$ menandakan konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya (Hair et al., 2019).

Tabel 4. Construct Validity

	Average variance extracted (AVE)	Ket.
<i>Job burnout</i> (Z)	0.724	Valid
<i>Servant leadership</i> (X)	0.596	Valid
<i>Turnover intention</i> (Y)	0.742	Valid

Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE $\geq 0,50$, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen tersebut memiliki validitas konvergen yang baik.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memberikan hasil yang konsisten, stabil (tidak berubah-ubah), dan dapat dipercaya setiap kali digunakan (Magdalena et al., 2023). Reliabilitas yang baik dapat dilihat melalui *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang nilainya $\geq 0,70$ (Hair et al., 2019).

Tabel 5. Construct Reliability

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Ket.
<i>Job burnout</i> (Z)	0.936	0.948	Reliabel
<i>Servant leadership</i> (X)	0.933	0.942	Reliabel
<i>Turnover intention</i> (Y)	0.957	0.963	Reliabel

Tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang nilainya $\geq 0,70$, sehingga instrumen penelitian ini dianggap reliabel.

c. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain menurut standar empiris, yang berarti bahwa konstruk tersebut unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain dalam model (Setiabudhi et al., 2025). Validitas diskriminan dapat diuji dengan menggunakan Fornell-Larcker Criterion,

yaitu membandingkan akar kuadrat nilai AVE suatu konstruk dengan korelasi tertinggi konstruk tersebut dengan konstruk lain (Hair et al., 2019).

Tabel 6. Fornell-Larcker Criterion

	<i>Job burnout (Z)</i>	<i>Servant leadership (X)</i>	<i>Turnover intention (Y)</i>
<i>Job burnout (Z)</i>	0.851		
<i>Servant leadership (X)</i>	-0.371	0.772	
<i>Turnover intention (Y)</i>	0.813	-0.261	0.862

Tabel 6 menunjukkan bahwa variabel/ konstruk *job burnout* memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0.851, *servant leadership* sebesar 0.772, dan *turnover intention* 0.862. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki akar kuadrat AVE yang lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain, yang berarti bahwa konstruk tersebut lebih berkaitan dengan indikatornya sendiri dibandingkan konstruk lain. Oleh karena itu, seluruh konstruk dinyatakan valid secara diskriminan.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

a. Uji Kolinearitas

Uji kolinearitas dilakukan untuk melihat seberapa erat hubungan antar variabel laten dalam model (Hair et al., 2021). Menurut Junaedi (dalam Kristina & Sudibjo, 2025) masalah kolinearitas terjadi apabila terdapat kolerasi tinggi atau hubungan linear antara dua (atau lebih) variabel laten, sehingga variabel yang berkorelasi tinggi tersebut membawa informasi yang tumpang tindih. Ukuran kolinearitas dilihat dari *Variance Inflation Factor* (VIF), di mana dalam konteks PLS-SEM, nilai $VIF \geq 5$ menunjukkan potensi masalah kolinearitas (Savitri et al., 2021)

Tabel 7. Collinearity Statistics (VIF)

	<i>Job burnout (Z)</i>	<i>Servant leadership (X)</i>	<i>Turnover intention (Y)</i>
<i>Job burnout (Z)</i>			1.159
<i>Servant leadership (X)</i>	1.000		1.159
<i>Turnover intention (Y)</i>			

Tabel 7 menunjukkan bahwa korelasi antar variabel memiliki nilai $VIF < 5$, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah kolinearitas.

b. Koefisien Determinasi (*Coefficient Determinant*)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur akurasi prediktif model dengan mencerminkan pengaruh gabungan variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen dalam model (Setiabudhi et al., 2025). Nilai R^2 berkisar antara 0 hingga 1, di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat akurasi prediksi yang lebih baik, dengan kategori nilai sebesar 0,75 dianggap kuat, 0,50 moderat, dan 0,25 lemah (Savitri et al., 2021).

Tabel 8. R-Square (R^2)

	R-square	R-square adjusted
<i>Job burnout (Z)</i>	0.138	0.129
<i>Turnover intention (Y)</i>	0.663	0.657

Berdasarkan Tabel 8, variabel *job burnout* memiliki nilai R^2 sebesar 0,138. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* hanya mampu menjelaskan 13,8% variasi pada *job burnout*, yang tergolong lemah, sementara 86,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model. Selanjutnya, variabel *turnover intention* memiliki nilai R^2 sebesar 0,657, yang mengindikasikan bahwa variabel *servant leadership* dan *job burnout* secara bersama-sama

mampu menjelaskan 65,7% variasi pada *turnover intention*, yang termasuk dalam kategori moderat hingga tinggi, sedangkan 34,3% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

Selanjutnya adalah pengujian relevansi prediktif dengan melihat Q-Square (Q^2) untuk mengukur seberapa baik model menghasilkan nilai observasi dan memperkirakan parameter, sehingga model tersebut memiliki relevansi prediktif untuk model struktural (Hair et al., 2014). Nilai Q square > 0 menunjukkan relevansi prediktif yang baik pada model struktural (Savitri et al., 2021).

$$Q^2 = 1 - ((1 - R^2Z)(1 - R^2Y))$$

$$Q^2 = 1 - ((1 - 0.138)(1 - 0.663))$$

$$Q^2 = 1 - ((0.862)(0.337))$$

$$Q^2 = 1 - (0.290494)$$

$$Q^2 = 0.709506$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, model penelitian ini memiliki relevansi prediktif yang baik dengan nilai Q^2 sebesar 0,709. Hal ini menunjukkan bahwa model struktural yang digunakan cukup baik (*fit*) dalam menjelaskan data yang ada, yaitu sebesar 70,95% sedangkan sisanya sebesar 29,05% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini.

c. Uji Hipotesis

Menurut Hair et al. (2014), setelah model penelitian dinyatakan layak atau *fit*, langkah berikutnya adalah melakukan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan dengan melihat *path coefficient*. Pada tahap ini, metode *bootstrapping* diterapkan pada sampel untuk mengatasi permasalahan data yang tidak berdistribusi normal. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai signifikansi (p-value) kurang dari 0,05 atau nilai t-statistik melebihi nilai kritis sebesar 1,96 pada tingkat signifikansi 5% (Hair et al., 2014).

Pengaruh Langsung (*Direct Effects*)

Tabel 9. Path Coefficient

	Original sample (O)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
<i>Job burnout (Z) -> Turnover intention (Y)</i>	0.831	0.042	19.757	0.000
<i>Servant leadership (X) -> Job burnout (Z)</i>	-0.371	0.115	3.214	0.001
<i>Servant leadership (X) -> Turnover intention (Y)</i>	0.047	0.072	0.653	0.257

Mengacu pada perhitungan dalam Tabel 9, menampilkan bahwasanya *job burnout* berpengaruh terhadap *turnover intention* secara positif (original sample 0.831) dan signifikan (T statistics = 19,757 > 1,96 dan p values = 0,000 < 0,05), sehingga hipotesis 3 diterima. Selain itu, *servant leadership* berpengaruh terhadap *job burnout* secara negatif (original sample -0,371) dan signifikan (T statistics = 3,214 > 1,96 dan p values = 0,001 < 0,05), sehingga hipotesis 2 diterima. Namun, terbukti bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap *turnover* secara negatif dan signifikan (T statistics = 0,653 < 1,96 dan p values = 0,257 < 0,05) sehingga hipotesis 1 tidak diterima.

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tabel 10. Spesific Indirect Effect

	Original sample (O)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
<i>Servant leadership (X) -> Job burnout (Z) -> Turnover intention (Y)</i>	-0.308	0.102	3.015	0.001

Tabel 10 menunjukkan hubungan variabel *servant leadership* terhadap *turnover intention* secara tidak langsung dengan adanya pengaruh mediasi (*intevening*) variabel *job burnout*. Berdasarkan hasil perhitungan yang dicantumkan pada tabel 10, terbukti bahwa *servant leadership* berpengaruh secara tidak langsung (*indirect*) terhadap *turnover intention* secara negatif (original sample -0,308) dan signifikan (T statistics = 3,015 > 1,96 dan p values = 0,001 < 0,05), sehingga hipotesis 4 diterima.

d. Uji Effect Size (f^2)

Ukuran efek f^2 ini penting untuk memahami kontribusi masing-masing konstruk eksogen dalam menjelaskan variabilitas konstruk endogen, dan penerapannya dapat membantu mengidentifikasi adanya mediasi parsial atau penuh dalam model struktural (Hair et al., 2019). Menurut Hair et al. (2014), nilai f^2 sebesar <0,02, 0,02-0,15, dan >0,35 masing-masing menggambarkan efek kecil, sedang, dan besar dari konstruk eksogen terhadap konstruk endogen.

Tabel 11. F-Square

	<i>Job burnout</i> (Z)	<i>Servant leadership</i> (X)	<i>Turnover intention</i> (Y)
<i>Job burnout</i> (Z)			1.767
<i>Servant leadership</i> (X)	0.159		0.006
<i>Turnover intention</i> (Y)			

Berdasarkan Tabel 11 terlihat bahwa variabel *job burnout* (Z) memiliki pengaruh besar yang sangat signifikan terhadap variabel *turnover intention* (Y), karena nilainya sebesar 1,767 ($f^2 > 0,35$). Selain itu, variabel *servant leadership* (X) memiliki pengaruh sedang yang cukup signifikan terhadap variabel *job burnout* (Z), karena nilainya sebesar 0,159 ($0,02 < f^2 < 0,35$). Namun, variabel *servant leadership* (X) memiliki pengaruh yang sangat kecil sehingga tidak signifikan terhadap variabel *turnover intention* (Y) karena nilainya hanya sebesar 0,006 ($f^2 < 0,02$).

Setelah melihat hasil path coefficient dan hasil effect size (f^2), dapat disimpulkan bahwa variabel independen *servant leadership* tidak memiliki pengaruh langsung (direct effect) yang signifikan terhadap *turnover intention*. Namun, setelah variabel mediasi (*intevening*) *job burnout* dimasukkan, pengaruh tidak langsung (indirect effect) menjadi signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa *job burnout* berperan sebagai mediator penuh (*full mediation*) dalam hubungan *servant leadership* dan *turnover intention*.

Berdasarkan hasil analisis pengolahan data menggunakan SmartPLS 4 yang telah dilakukan, maka didapatkan pembahasan mengenai hipotesis penelitian berjudul “Pengaruh *Servant leadership* terhadap *Turnover intention* pada Karyawan *Business Consultant* PT XYZ dengan *Job burnout* sebagai Variabel *Intervening*”, yang akan dijelaskan sebagai berikut.

Pengaruh *Servant leadership* terhadap *Turnover intention*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga H1 ditolak. Temuan ini tidak sejalan dengan sejumlah penelitian terdahulu yang menegaskan bahwa *servant leadership* mampu menurunkan *turnover intention* secara langsung (Adiguzel et al., 2020; Liden et al., 2008; Mansyah, 2020). Penolakan hipotesis ini dapat dijelaskan melalui beberapa faktor kontekstual yang khas di industri pialang berjangka, khususnya di PT XYZ.

Tekanan target yang tinggi, tuntutan untuk selalu memperoleh nasabah baru, serta risiko kehilangan status karyawan tetap jika tidak mencapai target, menyebabkan tekanan psikologis yang ekstrem, sebagaimana terlihat pada tabel 1 data *turnover intention* tahun 2023-2024 yang melonjak hingga 56,94%. Dalam kondisi seperti ini, meskipun pemimpin telah menerapkan prinsip *servant leadership* – misalnya dengan memberikan dukungan, bimbingan, dan perhatian kepada karyawan – dampaknya terhadap niat keluar karyawan menjadi tidak

signifikan. Hal ini sejalan dengan temuan Gunawan & Andani (2020) yang menyatakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dapat melemah dan terhambat oleh tekanan eksternal yang sangat kuat, seperti beban kerja berlebih dan lingkungan kerja yang sangat kompetitif.

Selain itu, hasil wawancara dengan mantan karyawan juga mengindikasikan bahwa faktor-faktor struktural dan sistem *reward* yang sangat berbasis pada pencapaian target lebih dominan memengaruhi *turnover intention* dibandingkan gaya kepemimpinan. Dengan demikian, dalam konteks PT Didi Max Berjangka, *servant leadership* belum mampu menjadi faktor pelindung utama terhadap niat keluar karyawan, sehingga intervensi manajerial perlu difokuskan pada aspek lain seperti perbaikan sistem insentif dan pengelolaan beban kerja.

Pengaruh Servant leadership terhadap Job burnout

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job burnout*. Artinya, semakin tinggi persepsi karyawan terhadap praktik *servant leadership* oleh atasan, semakin rendah tingkat *burnout* yang mereka alami. Temuan ini sangat relevan dengan karakteristik industri pialang berjangka yang sarat tekanan, di mana kepemimpinan yang melayani dapat menjadi buffer psikologis—istilah yang digunakan untuk menggambarkan segala bentuk perlindungan, penyangga, atau “bantalan” psikologis yang membantu individu dalam mengurangi, menahan, atau meminimalisir dampak negatif dari stres, tekanan, atau beban mental dalam lingkungan kerja maupun kehidupan sehari-hari—bagi karyawan.

Penjelasan ini didukung oleh literatur yang menegaskan bahwa *servant leadership* mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, memberdayakan, serta menumbuhkan rasa keterikatan emosional dan makna (Eva et al., 2019 Fischer & Sitkin, 2023). Dalam konteks PT Didi Max Berjangka, pemimpin yang menerapkan *servant leadership* cenderung lebih peka terhadap kebutuhan karyawan, memberikan dukungan moral, serta membantu karyawan mengelola stres dan tekanan target. Hal ini sejalan dengan temuan Greenleaf (1998) dan Urrila & Eva (2024), yang menyatakan bahwa *servant leadership* efektif dalam menurunkan risiko *burnout* melalui pemberdayaan dan pelayanan kepada bawahan.

Pengaruh Job burnout terhadap Turnover intention

Hasil uji hipotesis ketiga mengonfirmasi bahwa *job burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat *burnout* yang dialami karyawan, semakin besar kemungkinan mereka untuk memiliki niat keluar dari perusahaan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Salama et al. (2022), Labrague et al., (2017), dan Roczniewska & Bakker (2021) yang menemukan bahwa *burnout* merupakan prediktor utama *turnover intention* di berbagai sektor industri.

Dalam konteks PT Didi Max Berjangka, *burnout* muncul akibat tekanan target bulanan, jam kerja yang panjang, serta ketidakpastian status kerja. Kondisi ini menyebabkan kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi (Maslach & Jackson, 1981) yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan yang dianggap lebih sehat secara psikologis. Hal ini juga didukung oleh data internal perusahaan yang menunjukkan tren *turnover intention* yang meningkat seiring dengan tingginya tingkat *burnout* di antara karyawan divisi *Business Consultant*.

Pengaruh Servant leadership terhadap Turnover intention yang Dimediasi oleh Job burnout

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa pengaruh *servant leadership* terhadap *turnover intention* sepenuhnya dimediasi oleh *job burnout* (full mediation). Setelah memasukkan *job burnout* sebagai mediator, pengaruh langsung *servant leadership* terhadap *turnover intention* menjadi tidak signifikan, sementara pengaruh tidak langsung melalui *job burnout* tetap signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa *servant leadership* tidak secara langsung menurunkan *turnover intention*, melainkan melalui mekanisme penurunan tingkat *burnout* terlebih dahulu.

Penjelasan tersebut mencerminkan bahwa *servant leadership* dapat menurunkan *turnover intention* secara efektif hanya jika mampu mengurangi *burnout* karyawan terlebih dahulu. Dalam konteks PT XYZ, penerapan *servant leadership* menjadi sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan sehat secara psikologis, sehingga karyawan tidak mudah mengalami *burnout* dan pada akhirnya menurunkan niat untuk keluar dari perusahaan.

SIMPULAN

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa upaya menurunkan *turnover intention* di PT XYZ tidak cukup hanya dengan mengembangkan *servant leadership*, namun harus diikuti dengan strategi aktif dalam pencegahan dan penanganan *burnout*. Organisasi perlu memperhatikan intervensi manajerial yang lebih menyeluruh, misalnya dengan memperbaiki sistem insentif dan reward, mengelola beban kerja, serta meningkatkan program kesejahteraan karyawan, agar pengaruh positif *servant leadership* dapat terealisasi secara optimal. Secara teoretis, hasil ini memperkaya literatur tentang pentingnya peran mediasi *burnout* dalam hubungan antara kepemimpinan dan *turnover intention*, khususnya di industri dengan tekanan kerja tinggi. Temuan *full mediation* juga menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan yang melayani baru akan optimal jika organisasi secara aktif mengelola dan menurunkan tingkat *burnout* karyawan.

Referensi :

- Adiguzel, Z., Ozcinar, M. F., & Karadal, H. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 103–110. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.04.002>
- Aji, M., Manajemen, J., Ekonomi, F., & Negeri Semarang, U. (2016). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan dengan Burnout sebagai Variabel Intervening. In *Management Analysis Journal* (Vol. 5, Issue 3). <http://maj.unnes.ac.id>
- Alfi LRA, N., Egalita, Nirma, Majid, F., & Pujiyanto, W. E. (2022). Implementasi Servant Leadership pada Organisasi Legiun Veteran Republik Indonesia Kabupaten Sidoarjo (Studi Kasus pada Legiun Veteran Republik Indonesia (LVRI) Kabupaten Sidoarjo). *JURNAL AKUNTANSI, EKONOMI DAN MANAJEMEN BISNIS*, 2(2), 229–234.
- Ayu Cahyaningsih, I., Purwidiyanti, W., Bagis, F., & Artikel, R. (2025). Upaya Mempertahankan Loyalitas Perawat: Peran Servant Leadership Style, Work-Life Balance, dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. 1, 2088–7485. <https://journal.stiem.ac.id/index.php/jureq>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Chaniago, H., Si, M., Muharam, H., & Efawti, Y. (2023). *Metode Riset Bisnis dan Permodelan. Edukasi Riset Digital PT.*

- Dutta, S., & Khatri, P. (2017). Servant leadership and positive organizational behaviour: the road ahead to reduce employees' turnover intentions. *On the Horizon*, 25(1), 60–82. <https://doi.org/10.1108/OTH-06-2016-0029>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fischer, T., & Sitkin, S. B. (2023). Leadership Styles: A Comprehensive Assessment and Way Forward. *Academy of Management Annals*, 17(1), 331–372. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0340>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Garengo, P., Sardi, A., & Nudurupati, S. S. (2022). Human resource management (HRM) in the performance measurement and management (PMM) domain: a bibliometric review. In *International Journal of Productivity and Performance Management* (Vol. 71, Issue 7, pp. 3056–3077). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0177>
- Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant-Leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
- Greenleaf, R. K. (2008). *The Servant as Leader*.
- Gunawan, S., & Andani, K. W. (2020). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan pada PT Permata Prima Canindo di Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, Marko., & Ringle, C. M. (2021). *Partial least squares structural equation modeling*. In *Handbook of market research*. Springer International Publishing.
- Hokianto, H. F. (2023). Turnover Intention: Introduction, Types, Causes, and Measurements (A Review). <https://journal.afebi.org/index.php/ambr/article/view/731>
- Kennedy, E., Ryan, M., England, A., Sarkodie, B., Khine, R., & McEntee, M. F. (2025). High workload and under-appreciation lead to burnout and low job satisfaction among radiographers. *Radiography*, 31(1), 231–240. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2024.11.019>
- Kristina, R., & Sudibjo, N. (2025). Pengaruh Servant Leadership dan Workplace Spirituality terhadap Turnover Intention Guru Di Sekolah Xyz Batam Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*.

- Krumrei-Mancuso, E. J., & Rowatt, W. C. (2023). Humility in novice leaders: links to servant leadership and followers' satisfaction with leadership. *Journal of Positive Psychology*, 18(1), 154–166. <https://doi.org/10.1080/17439760.2021.1952647>
- Labrague, L. J., McEnroe-Petitte, D. M., Gloe, D., Tsaras, K., Arteche, D. L., & Maldia, F. (2017). Organizational politics, nurses' stress, burnout levels, turnover intention and job satisfaction. *International Nursing Review*, 64(1), 109–116. <https://doi.org/10.1111/inr.12347>
- Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186, 115036. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Magdalena, I., Fitroh, A., Kurniawati Fadhillah, D., Habsah, D., & Yulia Qodrawati, R. (2023). Mengelola Data Uji Validitas Dan Reliabilitas Dalam Penelitian Pendidikan : Instrumen Tes Dan Non Tes Peserta Didik Kelas IV SDN Pondok Kacang Barat 03. *Jurnal Pendidikan Sosial Dan Konseling*, 01(02), 49–53. <https://jurnal.ittc.web.id/index.php/jpds>
- Mansyah, J. (2020). *The Effect of Servant Leadership and Compensation on Turnover Intention Through Organizational Commitment*. 4(6).
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout*. In *JOURNAL OF OCCUPATIONAL BEHAVIOUR* (Vol. 2).
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 63, Issue 4).
- Mozaffari, F., Rahimi, M., Yazdani, H., & Sohrabi, B. (2023). Employee attrition prediction in a pharmaceutical company using both machine learning approach and qualitative data. *Benchmarking: An International Journal*, 30(10), 4140–4173. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2021-0664>
- Nadia Sintyadewi, N. P. M., & Manuati Dewi, I. G. A. (2020). Peran Burnout Memediasi Pengaruh Stres Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan Kutabex Beach Front Hotel Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(6), 2308. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i06.p13>
- Nashrullah, M., Maharani, O., Rohman, A., Fahyuni, E. F., Nurdyansyah, & Sri Untari, R. (2023). *METODOLOGI PENELITIAN PENDIDIKAN (Prosedur Penelitian, Subyek Penelitian, dan Pengembangan Teknik Pengumpulan Data)* Diterbitkan oleh UMSIDA PRESS.
- Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2022). Modeling Character: Servant Leaders, Incivility and Patient Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 178(1), 261–278. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04783-7>

- Poku, C. A., Bayuo, J., Agyare, V. A., Sarkodie, N. K., & Bam, V. (2025). Work engagement, resilience and turnover intentions among nurses: a mediation analysis. *BMC Health Services Research*, 25(1), 71. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12242-6>
- Pramuda Wardani, T., & Abadiyah, R. (2021). International Journal on Orange Technologies Peran Servant Leadership dan Person Organization Fit dalam Menurunkan Turnover Intention Melalui Organizational Commitment.
www.journalsresearchparks.org/index.php/IJOT
- Prayitno, A., & Tahir, R. (2022). Servant Leadership dan Kinerja Organisasi Study Sistematis Literatur Review. *AdBispreneur*, 7(1), 29.
<https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v7i1.36541>
- Ratnasari, A. S. S. R. (2021). Analisis Pengaruh Burnout, Job Insecurity terhadap Turnover Intention Salesman. *Jurnal Keuangan Dan Bisnis*.
- Roczniewska, M., & Bakker, A. B. (2021). Burnout and self-regulation failure: A diary study of self-undermining and job crafting among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 77(8), 3424–3435. <https://doi.org/10.1111/jan.14872>
- Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022). Impact of Work Stress and Job Burnout on Turnover Intentions among Hotel Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15). <https://doi.org/10.3390/ijerph19159724>
- Sarwar, G., Pio, L., Cavaliere, L., Ammar, K., & Afzal, F. U. (2021). Article ID: IJM_12_05_014 Cite this Article: Ghulam Sarwar, Luigi Pio Leonardo Cavaliere, Kashif Ammar and Faraz Umair Afzal, The Impact of Servant Leadership on Employee Performance. *International Journal of Management (IJM)*, 12(5), 165–173. <https://doi.org/10.34218/IJM.12.5.2021.014>
- Savitri, C., Faddila, S. P., Iswari, R., Anam, C., Syah, S., Mulyani, R., Sihombing, R., Kismawadi, R., Pujiyanto, A., Mulyati, A., Astuti, Y., Adinugroho, W. C., Imanuddin, R., Kristia, A., Nuraini, M., & Tirtana, S. (2021). *STATISTIK MULTIVARIAT DALAM RISET*. www.penerbitwidina.com
- Setiabudhi, H., Suwono, M. A., Yudi, M. S., Setiawan, A., Karim, S., Hardani, P., & Duari, H. (2025). *Analisis Data Kuantitatif dengan SmartPLS 4* (I. P. H. H. Duari, Ed.). Borneo Novelty Publishing.
- Suhartatik, A., & Ellitan, L. (2022). Meningkatkan Komitmen Organisasional Melalui Servant Leadership, Kepuasan Kerja dan Pemberdayaan Pada Karyawan Bank di Surabaya. *EKOMA : Jurnal Ekonomi*, 2(1).
- Suyono, J., Eliyana, A., & Ratmawati, D. (2020). The Nightmare of Turnover Intention for Companies in Indonesia. *Año*, 36, 871–888.
- Tetroman, F., Wulan, K., & Taime, H. (2023). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan dengan Burnout sebagai Variabel Intervening Pada Ninja Xpress Timika. *JEBI: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(7).

- Tran, T.-T., Nguyen, T.-T., & Nguyen, N.-T. (2025). Determinants influencing job-hopping behavior and turnover intention: An investigation among Gen Z in the marketing field. *Asia Pacific Management Review*, 30(2), 100358. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2025.100358>
- Üngüren, E., Onur, N., Demirel, H., & Tekin, Ö. A. (2024). The Effects of Job Stress on Burnout and Turnover Intention: The Moderating Effects of Job Security and Financial Dependency. *Behavioral Sciences*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/bs14040322>
- Urrila, L., & Eva, N. (2024). Developing oneself to serve others? Servant leadership practices of mindfulness-trained leaders. *Journal of Business Research*, 183, 114858. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114858>
- Wahyudi, I., Nurmalasari, A., Bikorin, B., Akmal, M., & Primartono, Y. R. (2024). *Kajian Literatur : Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2(2), 47–53. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.704>
- Yan, E., Wan, D., To, L., Ng, H. K. L., Lai, D. W. L., Cheng, S.-T., Kwok, T., Leung, E. M. F., Lou, V. W. Q., Fong, D., Chaudhury, H., Pillemer, K., & Lachs, M. (2024). Staff Turnover Intention at Long-Term Care Facilities: Implications of Resident Aggression, Burnout, and Fatigue. *Journal of the American Medical Directors Association*, 25(3), 396–402. <https://doi.org/10.1016/j.jamda.2023.10.008>
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15–32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>