Jurnal E-Bis: Ekonomi-Bisnis
Vol. 10 No. 2 (2026) pp. 696-712
https://jurnal.politeknik-kebumen.ac.id/index.php/E-Bis
p-ISSN : 2580-2062 e-ISSN : 2622-3368

Pengaruh *Skill Variety, Task Identity,* dan *Servant Leadership* terhadap *Turnover Intention:* Peran *Moderasi Locus of Control*

Safrina Yasifa R.A[1*], **Anwar Mansyur**[2]
[12]Program Studi Manajemen, Universitas Stikubank Semarang, Indonesia

*Email : **safrinayasifa0020@mhs.unisbank.ac.id**
Doi : **https://doi.org/10.37339/e-bis.v10i2.3205**

Diterbitkan oleh Politeknik Piksi Ganesha Indonesia

Info Artikel
Diterima :
2026-05-25
Diperbaiki :
2026-06-23
Disetujui :
2026-06-26

Kata Kunci: *Turnover Intention, Skill Variety, Task Identity, Locus of Control*

ABSTRAK

Turnover intention menjadi salah satu perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berkaitan dengan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi yang dapat memengaruhi keberlangsungan perusahaan. Penelitian ini bertujuan menganalisis *pengaruh Skill Variety, Task Identity,* dan *Servant Leadership* terhadap *Turnover Intention* serta menguji peran *Locus of Control* sebagai variabel moderasi pada karyawan PT. Sandang Asia Maju Abadi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 158 responden yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Data dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Skill Variety* dan *Task Identity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, sedangkan *Servant Leadership* tidak berpengaruh signifikan. *Locus of Control* mampu memoderasi hubungan *Skill Variety* dan *Task Identity* terhadap *Turnover Intention*, namun tidak memoderasi hubungan *Servant Leadership* terhadap *Turnover Intention.*

Keywords: *Turnover Intention, Skill Variety, Task Identity, Locus of Control*

ABSTRACT

Turnover intention is a key concern in human resource management because it relates to employees' decisions to leave an organization, which can affect the company's sustainability. This study aims to analyze the effects of Skill Variety, Task Identity, and Servant Leadership on Turnover Intention and to examine the role of Locus of Control as a moderating variable among employees at PT. Sandang Asia Maju Abadi. This study employs a quantitative approach involving 158 respondents selected through purposive sampling. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the assistance of SmartPLS 4. The results indicate that Skill Variety and Task Identity have a positive and significant effect on turnover intention, whereas Servant Leadership does not have a significant effect. Locus of Control moderates the relationship between Skill Variety and Task Identity and Turnover Intention, but does not moderate the relationship between Servant Leadership and Turnover Intention.

Alamat Korespondensi : Jl. Letnan Jenderal Suprapto No.73 Kebumen, Jawa Tengah, Indonesia 55431

PENDAHULUAN

Turnover intention merupakan salah satu isu penting dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat memengaruhi keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela dapat menimbulkan berbagai konsekuensi, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, menurunnya produktivitas, serta terganggunya stabilitas operasional perusahaan (Rawashdeh & Tamimi, 2020).

Selain itu, *turnover intention* yang tinggi juga berpotensi menyebabkan hilangnya pengetahuan dan pengalaman kerja yang dimiliki karyawan sehingga dapat memengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan (Long et al., 2012). Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang mendorong munculnya turnover intention menjadi penting bagi perusahaan dalam upaya mempertahankan karyawan yang kompeten (Nguyen et al., 2023).

PT. Sandang Asia Maju Abadi merupakan salah satu perusahaan yang menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawannya. Berdasarkan data internal perusahaan, tingkat *turnover* menunjukkan kecenderungan meningkat dalam beberapa tahun terakhir. Rata-rata *turnover* pada tahun 2023 tercatat sebesar 3,98%, meningkat menjadi 7,10% pada tahun 2024 dan 8,12% pada tahun 2025. Bahkan pada periode Januari–Maret 2026, rata-rata *turnover* telah mencapai 14,42%. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya permasalahan yang perlu mendapat perhatian karena tingginya *turnover* dapat menimbulkan biaya tambahan terkait proses rekrutmen, pelatihan, dan penyesuaian karyawan baru, serta berpotensi mengganggu kelancaran operasional perusahaan.

Fenomena tersebut menunjukkan pentingnya mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi *turnover intention*. Salah satu faktor yang banyak dikaji adalah karakteristik pekerjaan. Dalam perspektif *Job Characteristics Model* yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1976), karakteristik pekerjaan berperan dalam membentuk sikap dan perilaku individu di tempat kerja. Dua dimensi yang dianggap penting adalah *skill variety* dan *task identity. Skill variety* menggambarkan sejauh mana suatu pekerjaan menuntut penggunaan berbagai keterampilan dalam pelaksanaannya. Pekerjaan yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menggunakan beragam kemampuan cenderung meningkatkan keterlibatan dan pengalaman kerja yang lebih bermakna (Groza & Groza, 2021). Sementara itu*, task identity* berkaitan dengan sejauh mana karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan secara utuh dari awal hingga akhir sehingga hasil kerja yang dihasilkan dapat terlihat secara jelas. Tingkat *task identity* yang tinggi dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab dan makna terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Selain karakteristik pekerjaan, faktor kepemimpinan juga diyakini memengaruhi *turnover intention*. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang banyak mendapat perhatian adalah *servant leadership*. Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* berfokus pada kebutuhan, pengembangan, dan kesejahteraan karyawan sehingga dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih positif. Penelitian Grobler dan Flotman (2020) menunjukkan bahwa *servant leadership* berpotensi meningkatkan keterikatan kerja dan komitmen organisasi. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Long et al. (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan dengan keinginan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi.

Meskipun demikian, respons setiap individu terhadap kondisi pekerjaan dan kepemimpinan tidak selalu sama. Perbedaan tersebut dapat dipengaruhi oleh karakteristik individu, salah satunya *locus of control. Locus of control* menggambarkan keyakinan individu mengenai sumber pengendali atas berbagai peristiwa yang terjadi dalam kehidupannya, baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal (Suárez-Álvarez et al., 2016). Individu dengan *locus of control internal* cenderung meyakini bahwa keberhasilan maupun kegagalan dipengaruhi oleh usaha dan kemampuan diri sendiri, sedangkan individu dengan *locus of control eksternal* lebih mengaitkan hasil yang diperoleh dengan faktor di luar dirinya. Oleh karena itu, *locus of control* diduga dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara karakteristik pekerjaan*, servant leadership,* dan *turnover intention.*

Penelitian terdahulu telah banyak mengkaji hubungan antara karakteristik pekerjaan, kepemimpinan, dan *turnover intention*. Namun, hasil penelitian yang diperoleh masih menunjukkan temuan yang belum konsisten. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *skill variety*, *task identity*, dan *servant leadership* berpengaruh terhadap *turnover intention*, sedangkan penelitian lain menemukan bahwa pengaruh ketiga variabel tersebut tidak selalu signifikan serta dapat dipengaruhi oleh karakteristik individu maupun konteks organisasi. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan masih adanya *research gap* yang perlu dikaji lebih lanjut. Selain itu, penelitian yang menguji secara simultan pengaruh *skill variety*, *task identity*, dan *servant leadership* terhadap *turnover intention* dengan *locus of control* sebagai variabel moderasi masih relatif terbatas, khususnya pada konteks industri manufaktur. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk memperluas bukti empiris dengan menguji secara simultan pengaruh *skill variety*, *task identity*, dan *servant leadership* terhadap *turnover intention* serta menempatkan *locus of control* sebagai variabel moderasi.

Penelitian ini memberikan tiga kontribusi utama. Pertama, penelitian menguji secara simultan pengaruh *skill variety, task identity*, dan *servant leadership* terhadap *turnover intention* pada perusahaan tekstil yang masih relatif jarang menjadi objek penelitian. Kedua, penelitian menempatkan *locus of control* sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara karakteristik pekerjaan dan *turnover intention* sehingga dapat memperkaya pemahaman mengenai peran faktor individu dalam perilaku kerja. Ketiga, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa *servant leadership* tidak selalu menjadi faktor yang dominan dalam menjelaskan *turnover intention*, sehingga menunjukkan pentingnya peran desain pekerjaan dalam upaya mempertahankan karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

Karakteristik pekerjaan merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi. Perspektif ini dijelaskan dalam *Job Characteristics Model* yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1976), dimana karakteristik pekerjaan mampu membentuk pengalaman kerja yang dirasakan individu. Dalam penelitian ini, *skill variety* dan *task identity* dipandang sebagai aspek pekerjaan yang berpotensi memengaruhi *turnover intention* karena berkaitan dengan cara karyawan memahami serta memaknai pekerjaan yang dijalankan. Sementara itu, hubungan antara *servant leadership* dan *turnover intention* dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) yang menekankan adanya hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Ketika pemimpin memberikan dukungan, perhatian, dan perlakuan yang positif, karyawan cenderung memberikan respons yang menguntungkan organisasi, termasuk keinginan untuk tetap bertahan. Untuk menjelaskan peran *locus of control* sebagai variabel moderasi, penelitian ini menggunakan *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 1989). Teori tersebut menjelaskan bahwa individu berupaya mempertahankan sumber daya yang dimiliki, termasuk sumber daya psikologis yang membantu mereka menghadapi tuntutan pekerjaan. Perbedaan hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan dan servant leadership terhadap *turnover intention* menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel tersebut masih memerlukan kajian lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan *locus of control* sebagai variabel moderasi guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh *skill variety, task identity*, dan *servant leadership* terhadap *turnover intention* pada industri tekstil.

Turnover Intention

Turnover intention merupakan kecenderungan individu untuk mempertimbangkan keputusan meninggalkan organisasi secara sukarela. Konsep ini menjadi salah satu indikator awal sebelum terjadinya *turnover* aktual karena menggambarkan proses psikologis karyawan dalam mengevaluasi keberlanjutan hubungan kerja dengan perusahaan. Tingginya *turnover intention* dapat memberikan konsekuensi bagi organisasi, seperti meningkatnya biaya perekrutan, pelatihan karyawan baru, serta terganggunya stabilitas operasional perusahaan (Rawashdeh & Tamimi, 2020).

Dalam perspektif perilaku organisasi, *turnover intention* tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal individu, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana karyawan memandang pekerjaan dan lingkungan organisasinya. Karakteristik pekerjaan yang diterima karyawan serta kualitas hubungan antara karyawan dengan pemimpin dapat membentuk persepsi terhadap organisasi dan memengaruhi keputusan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* menjadi penting dalam upaya mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

Skill Variety

Skill variety merupakan salah satu dimensi dalam *Job Characteristics Model* yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1976). Dimensi ini menjelaskan sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan penggunaan berbagai keterampilan, kemampuan, dan keahlian individu dalam menyelesaikan tugas. Pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan beragam kemampuan dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih bervariasi dan meningkatkan persepsi terhadap kebermaknaan pekerjaan.

Penelitian Sami dan Iqbal (2024) menjelaskan bahwa *skill variety* merupakan salah satu karakteristik pekerjaan yang mampu meningkatkan pengalaman kerja karyawan melalui pemanfaatan berbagai keterampilan dalam menyelesaikan tugas. Variasi keterampilan yang dimiliki dalam suatu pekerjaan dapat mendorong keterlibatan kerja, memperkuat pemenuhan *psychological contract*, serta berkontribusi terhadap menurunnya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, *skill variety* dipandang sebagai salah satu karakteristik pekerjaan yang berperan dalam menjelaskan *turnover intention*.

Task Identity

Task identity merupakan dimensi karakteristik pekerjaan yang menggambarkan sejauh mana individu dapat menyelesaikan suatu pekerjaan secara utuh mulai dari proses awal hingga menghasilkan hasil akhir yang dapat dikenali (Hackman & Oldham, 1976). Kejelasan mengenai peran dan kontribusi pekerjaan memungkinkan karyawan memahami nilai dari tugas yang dilakukan sehingga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Cotič et al. (2025) menjelaskan bahwa *task identity* merupakan karakteristik pekerjaan yang membantu karyawan memahami kontribusi pekerjaannya terhadap hasil kerja secara menyeluruh. Karyawan yang mampu melihat hasil akhir dari pekerjaannya cenderung memiliki keterikatan kerja yang lebih baik serta memandang pekerjaannya lebih bermakna. Sebaliknya, rendahnya *task identity* dapat mengurangi keterlibatan kerja sehingga berpotensi memengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi. Oleh karena itu, *task identity* menjadi salah satu karakteristik pekerjaan yang relevan dalam menjelaskan *turnover intention*.

Servant Leadership

Servant leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang menempatkan pelayanan, perhatian, dan pengembangan individu sebagai prioritas utama seorang pemimpin (Greenleaf, 1977). Pemimpin dengan gaya *servant leadership* berusaha memberikan dukungan, membangun hubungan positif, serta membantu karyawan dalam mengembangkan potensi yang dimiliki.

Berdasarkan *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964), hubungan kerja terbentuk melalui proses pertukaran antara individu dengan organisasi maupun pemimpin. Ketika karyawan memperoleh perlakuan positif berupa dukungan dan perhatian dari pemimpin, mereka cenderung memberikan respons positif melalui peningkatan keterikatan dan keinginan untuk mempertahankan hubungan kerja. Oleh karena itu, *servant leadership* dipandang sebagai salah satu faktor organisasi yang dapat memengaruhi turnover intention.

Locus of Control

Locus of Control menggambarkan keyakinan individu mengenai sejauh mana mereka mampu mengendalikan berbagai kejadian dan hasil yang diperoleh melalui usaha pribadi (Suárez-Álvarez et al., 2016). Individu dengan *locus of control internal* cenderung meyakini bahwa keberhasilan maupun kegagalan dipengaruhi oleh tindakan dan kemampuan dirinya, sedangkan individu dengan locus of control eksternal lebih menganggap bahwa hasil yang diperoleh dipengaruhi oleh faktor di luar kendali pribadi.

Dalam penelitian ini, *locus of control* digunakan sebagai variabel moderasi karena karakteristik individu tersebut dapat memengaruhi cara karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan maupun kondisi organisasi. Berdasarkan *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 1989), individu akan berusaha mempertahankan sumber daya yang dimiliki, termasuk sumber daya psikologis yang membantu dalam menghadapi tekanan kerja. Dengan demikian, locus of control dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara karakteristik pekerjaan, kepemimpinan, dan *turnover intention*

Pengaruh *Skill Variety* dengan *Turnover Intention*

Skill variety menggambarkan tingkat keberagaman kemampuan dan keterampilan yang diperlukan individu dalam menjalankan suatu pekerjaan. Dalam perspektif *Job Characteristics Model* yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1976), pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan berbagai kemampuan dapat meningkatkan pengalaman kerja serta menciptakan persepsi bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai dan makna.

Meskipun demikian, keberagaman keterampilan dalam pekerjaan tidak selalu memberikan dampak yang sama bagi setiap individu. Pekerjaan dengan tuntutan kemampuan yang semakin beragam dapat menjadi peluang bagi pengembangan diri, tetapi pada kondisi tertentu juga dapat meningkatkan kompleksitas pekerjaan apabila tidak didukung oleh sumber daya organisasi yang memadai. Zaniboni et al. (2013) menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan, termasuk variasi keterampilan, memiliki keterkaitan dengan pengalaman kerja individu yang dapat memengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: *Skill Variety* berpengaruh terhadap *Turnover Intention*

Pengaruh *Task Identity* dengan *Turnover Intention*

Task identity menunjukkan sejauh mana seorang karyawan mampu memahami dan menyelesaikan suatu pekerjaan secara utuh mulai dari proses awal hingga menghasilkan suatu

hasil akhir yang dapat terlihat. Menurut Hackman dan Oldham (1976), kejelasan terhadap keseluruhan proses pekerjaan dapat meningkatkan pemahaman individu mengenai kontribusi yang diberikan terhadap organisasi.

Ketika karyawan mampu melihat hubungan antara tugas yang dilakukan dengan hasil yang dicapai, pekerjaan dapat dipersepsikan lebih bermakna dan meningkatkan keterlibatan individu. Namun, tingkat tanggung jawab yang besar terhadap keseluruhan proses pekerjaan juga dapat memberikan tekanan apabila karyawan menghadapi keterbatasan dalam menyelesaikan tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, pengaruh *task identity* terhadap *turnover intention* perlu dilihat berdasarkan kondisi pekerjaan dan karakteristik individu dalam organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: *Task Identity* berpengaruh terhadap *Turnover Intention*

Pengaruh *Servant Leadership* dengan *Turnover Intention*

Servant leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan peran pemimpin dalam memberikan pelayanan, dukungan, dan perhatian terhadap kebutuhan serta perkembangan bawahannya (Greenleaf, 1977). Pemimpin dengan karakteristik *servant leadership* tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga berupaya membangun hubungan positif dengan karyawan.

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), hubungan kerja yang didasarkan pada dukungan dan perlakuan positif dapat mendorong munculnya hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa diperhatikan dan didukung oleh pemimpin, mereka cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi sehingga keinginan untuk meninggalkan perusahaan dapat berkurang. Dengan demikian, servant leadership diperkirakan memiliki keterkaitan dengan turnover intention, sehingga hipotesis yang dirumuskan adalah:

H3: *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Turnover Intention*

Pengaruh Moderasi *Locus of Control* pada Hubungan *Skill Variety* terhadap *Turnover Intention*

Locus of control menjelaskan bagaimana individu memandang kemampuan dirinya dalam mengendalikan berbagai kejadian serta hasil yang diperoleh melalui tindakan pribadi (Suárez-Álvarez et al., 2016). Perbedaan tingkat *locus of control* dapat menyebabkan setiap karyawan memiliki cara yang berbeda dalam menghadapi tuntutan pekerjaan.

Dalam kaitannya dengan *skill variety*, karyawan yang memiliki *locus of control internal* cenderung lebih percaya terhadap kemampuan dirinya dalam menghadapi variasi tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Sebaliknya, individu dengan *locus of control* eksternal dapat lebih mudah menganggap perubahan dan keberagaman tugas sebagai tekanan yang berasal dari luar kendalinya. Oleh sebab itu, *locus of control* dapat memengaruhi kekuatan hubungan antara *skill variety* dan *turnover intention.* Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan:

H4: *Locus of Control* memoderasi pengaruh *Skill Variety* terhadap *Turnover Intention*

Pengaruh Moderasi *Locus of Control* pada Hubungan *Task Identity* terhadap *Turnover Intention*

Task identity menunjukkan sejauh mana individu terlibat dalam penyelesaian suatu pekerjaan secara lengkap, mulai dari tahap awal hingga menghasilkan suatu keluaran yang dapat dikenali. Dimensi ini merupakan bagian dari *Job Characteristics Model* yang menjelaskan bahwa kejelasan terhadap keseluruhan proses pekerjaan dapat meningkatkan pemahaman karyawan

mengenai arti penting kontribusi yang diberikan dalam organisasi (Hackman & Oldham, 1976). Selain itu, karakteristik pekerjaan yang memberikan gambaran jelas mengenai peran individu dapat membangun persepsi positif terhadap pekerjaan yang dijalankan (Morgeson & Humphrey, 2006).

Namun, pengaruh *task identity* terhadap perilaku karyawan tidak selalu muncul dalam tingkat yang sama karena dapat dipengaruhi oleh faktor individu, salah satunya adalah *locus of control. Locus of control* mengacu pada keyakinan seseorang mengenai sumber kendali atas berbagai hasil yang diperoleh, apakah berasal dari usaha pribadi maupun faktor eksternal di luar dirinya (Rotter, 1966). Individu dengan *locus of control internal* umumnya meyakini bahwa pencapaian yang diperoleh berkaitan dengan kemampuan dan tindakan pribadi, sedangkan individu dengan locus of control eksternal lebih cenderung menghubungkan hasil yang diterima dengan kondisi atau faktor eksternal (Suárez-Álvarez et al., 2016).

Perbedaan karakteristik tersebut dapat memengaruhi bagaimana karyawan menilai dan menghadapi tanggung jawab yang melekat pada pekerjaannya. Karyawan *dengan locus of control internal* cenderung lebih mampu mengelola tuntutan pekerjaan karena memiliki keyakinan terhadap kemampuan dirinya, sedangkan karyawan dengan *locus of control eksternal* dapat memiliki persepsi yang berbeda ketika menghadapi tanggung jawab pekerjaan. Dengan demikian, *locus of control* berpotensi mengubah kekuatan hubungan antara *task identity* dan *turnover intention* (Mahmoud et al., 2022).

H5: *Locus of Control* memoderasi pengaruh *Task Identity* terhadap *Turnover Intention*

Pengaruh Moderasi *Locus of Control* pada Hubungan *Servant Leadership* terhadap *Turnover Intention*

Servant leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan perhatian, dukungan, dan pengembangan bawahan melalui hubungan interpersonal yang positif antara pemimpin dan karyawan (Greenleaf, 1977). Pendekatan kepemimpinan ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sehingga meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Eva et al., 2019).

Namun, pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku karyawan dapat berbeda tergantung pada karakteristik individu yang dimiliki. Salah satu faktor personal yang dapat memengaruhi respons karyawan adalah *locus of control. Locus of control* menjelaskan keyakinan individu mengenai sejauh mana hasil yang diperoleh dipengaruhi oleh usaha pribadi atau faktor eksternal di luar dirinya (Rotter, 1966). Perbedaan tingkat *locus of control* dapat memengaruhi cara karyawan menilai dukungan pemimpin dan menentukan sikap terhadap organisasi, termasuk keputusan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan (Suárez-Álvarez et al., 2016). Oleh karena itu, *locus of control* berpotensi berperan sebagai variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara servant leadership dan turnover intention. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah*:*

H6: *Locus of Control* memoderasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Turnover Intention*

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji pengaruh *skill variety*, *task identity*, dan *servant leadership* terhadap *turnover intention* dengan *locus of control* sebagai variabel moderasi pada karyawan PT. Sandang Asia Maju Abadi. Sampel penelitian berjumlah 158 responden yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria berusia

minimal 20 tahun, berpendidikan minimal SMA/sederajat, serta berstatus sebagai karyawan tetap maupun kontrak.

Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form. Instrumen penelitian diadaptasi dari penelitian terdahulu dan diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (*sangat tidak setuju*) hingga 5 (*sangat setuju*).

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4. Tahapan analisis mengacu pada Hair et al. (2019), yang meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*) melalui uji validitas dan reliabilitas, serta evaluasi model struktural (*inner model*) melalui pengujian R^2, Q^2, f^2, dan uji hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengkaji pengaruh *servant leadership, task identity*, dan *skill variety* terhadap *turnover intention* karyawan dengan mempertimbangkan peran *locus of control* sebagai variabel moderasi. Sebanyak 158 karyawan PT. Sandang Asia Maju Abadi berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan selanjutnya dianalisis menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.

HASIL

Karakteristik Responden

Profil karyawan studi diuraikan secara garis besar menggunakan atribut responden. *Skill variety*, *Task Identity*, *Locus of Control*, *Servant Leadership*, serta *turnover intention* semua faktor yang dapat dijelaskan oleh data ini bagi responden. Data dikategorikan menurut jenis kelamin partisipan, usia, posisi pekerjaan, dan lama masa kerja, di antara variabel demografis lainnya. Guna lebih memahami kondisi tenaga kerja berkaitan studi di PT. Sandang Asia Maju Abadi, studi karakteristik partisipan harapannya bisa berikan gambaran yang lebih komprehensif. Berikut tabel menampilkan karakteristik responden:

Tabel 1. Deskripsi Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	22	13,9%
	perempuan	136	86,1%
Usia	<25 Tahun	24	15,2%
	25-34 Tahun	58	36,7%
	35-45 Tahun	57	36,1%
	>45 Tahun	19	12%
Status Pekerjaan	Karyawan Kontrak	126	79,7%
	Karyawan Tetap	32	20,3%
Lama Masa Kerja	<1 Tahun	11	7%
	1-5 Tahun	72	45,6%
	6-10 Tahun	25	15,8%
	>10 Tahun	50	31,6%

Sumber : Data primer yang dioleh, 2026

Berdasarkan Tabel 1, jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 158 orang. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 136 orang (86,1%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 22 orang (13,9%). Dari segi usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 25-34 tahun sebanyak 58 orang (36,7%) dan 35-45 tahun

sebanyak 57 orang (36,1%). Sementara itu, responden berusia di bawah 25 tahun berjumlah 24 orang (15,2%) dan responden berusia di atas 45 tahun sebanyak 19 orang (12,0%). Berdasarkan status pekerjaan, mayoritas responden merupakan karyawan kontrak sebanyak 126 orang (79,7%), sedangkan karyawan tetap berjumlah 32 orang (20,3%). Ditinjau dari masa kerja, sebagian besar responden telah bekerja selama 1-5 tahun sebanyak 72 orang (45,6%), diikuti responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 50 orang (31,6%), masa kerja 6-10 tahun sebanyak 25 orang (15,8%), dan masa kerja 6-12 bulan sebanyak 11 orang (7,0%). Temuan ini menunjukkan bahwa responden penelitian didominasi oleh tenaga kerja perempuan, berusia produktif, berstatus karyawan kontrak, serta memiliki pengalaman kerja yang relatif beragam.

Uji Validitas

Setiap indikasi studi diperiksa ulang keakuratan serta ketepatannya menggunakan uji validitas. Parameter dikataka sah bila skor outer loading-nya > 0,70, sebagaimana dinyatakan Hair et al. (2019), memperlihatkan indikator tersebut secara tepat mewakili variabel sedang dinilai. Nilai outer loading tiap indikator dipergunakan melakukan uji validitas konvergen dalam studi.

Tabel 2. Uji Validitas

	X1.	X2.	X3.	Y	Z
X1.1	0.914				
X1.2	0.947				
X1.3	0.933				
X2.1		0.873			
X2.2		0.901			
X2.3		0.830			
X2.4		0.869			
X3.3			0.848		
X3.4			0.981		
X3.6			0.865		
Y1				0.867	
Y10				0.757	
Y11				0.750	
Y12				0.831	
Y13				0.807	
Y14				0.808	
Y4				0.827	
Y5				0.743	
Y6				0.726	
Z1					0.723
Z10					0.797
Z11					0.744
Z12					0.820
Z13					0.722
Z15					0.846
Z18					0.787
Z19					0.791
Z2					0.853
Z20					0.757
Z21					0.756
Z22					0.768
Z23					0.764
Z3					0.778
Z4					0.747
Z5					0.830
Z7					0.756
Z8					0.719

Sumber : Data primer yang dioleh, 2026

Jika model penelitian dianggap sah, maka harus dibersihkan dari indikasi-indikasi tertentu dengan nilai outer loading kurang dari 0,70, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2 dari temuan uji validitas. Penelitian ini tidak mengandung indikator-indikator berikut: Y2, Y3, Y7, Y8, Y9, X3.1, X3.2, X3.5, X3.7, Z6, Z9, Z14, Z16, dan Z17. Setelah semua indikator dihilangkan, parameter tersisa akan ada skor outer loading > 0,70, memeprlihatkan parameter tersebut telah mencapai validitas konvergen. Rentang nilai outer loading untuk variabel *Skill variety* (X1) adalah 0,913 hingga 0,947. Rentang nilai outer loading untuk variabel *Task Identity* (X2) adalah 0,830 hingga 0,901. Nilai outer loading untuk variabel *Servant Leadership* (X3) juga menunjukkan rentang skor outer loading 0,848 - 0,980. Nilai outer loading variabel *turnover intention* (Y) bervariasi dari 0,725 hingga 0,867. Nilai outer loading variabel *Locus of Control* (Z) bervariasi antara 0,722 dan 0,852. Setiap tanda pada konstruk penelitian berikut, *Skill variety*, *Task Identity*, *Servant Leadership*, *turnover intention*, serta Locus of Control cukup tercermin dalam data. Hasil penelitian ini mendukung validitas semua indikator dan penerapannya pada penelitian selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Untuk mengetahui seberapa konsisten data untuk setiap indikasi, pengujian reliabilitas dilakukan pada instrumen penelitian. Ketika diukur dalam keadaan yang sama, suatu instrumen dikatakan dapat diandalkan jika temuannya tidak banyak bervariasi atau sama sekali tidak bervariasi. Variabel penelitian dianggap dapat dipercaya ketika skor *Alpha Cronbach* dan *Reliabilitas Komposit* > 0,70 (Hair et al. 2019).

Tabel 3. Uji Reabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
X1	0.924	0.924	0.952	0.868
X2	0.891	0.894	0.925	0.755
X3	0.880	0.901	0.927	0.810
Y	0.925	0.929	0.938	0.627
Z	0.961	0.963	0.965	0.603

Sumber : Data primer yang dioleh, 2026

Semua variabel memenuhi persyaratan Alpha Cronbach serta Reliabilitas Komposit, menurut temuan pengujian Tabel 3. Banyak faktor, termasuk *Task Identity* (X2), *Servant Leadership* (X3), *turnover intention* (Y), *Locus of Control* (Z), serta *Skill variety* (X1), memperlihatkan tingkat keandalan yang tinggi. Faktor moderasi studi juga memiliki nilai reliabilitas selaras persyaratan pengujian. Jelas dari temuan ini semua indikator bisa secara andal menilai semua konstruk. Hasil penguji menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas karena memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0,70. Dengan demikian, instrument penelitian dinilai memiliki tingkat konsistensi yang baik dalam mengukur setiap variabel penelitian.

Kesesuian Model

Salah satu cara untuk mengetahui apakah suatu model penelitian sesuai untuk menggambarkan hubungan antar variabel adalah dengan memeriksa kesesuaiannya. Berbagai indeks, termasuk SRMR, d_ULS, d_G, Chi-Square, dan NFI, digunakan untuk penilaian model dalam penelitian ini. Model dianggap sangat baik jika nilai SRMR-nya < 0,08 dan nilai NFI-nya mendekati 1 (Hair et al. 2019).

Tabel 4. Kesesuaian Model

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.058	0.058
d_ULS	2.389	2.405
d_G	1.720	1.718
Chi-square	1322.228	1323.111
NFI	0.761	0.761

Sumber : Data primer yang dioleh, 2026

Tabel 4 memperlihatkan nilai SRMR yang dinilai berada dalam kisaran yang dapat diterima, menunjukkan bahwa model penelitian sesuai dengan data dengan baik. Bukti lebih lanjut bahwa kesenjangan antara model penelitian dan data sebenarnya masih dapat dikelola diberikan oleh nilai d_ULS dan d_G. Skor NFI juga memperlihatkan model tersebut berhasil menjelaskan hubungan antar variabel penelitian. Bisa melanjutkan analisis serta pengujian hipotesis menggunakan model ini karena memenuhi persyaratan kesesuaian model, berlandaskan temuan pengujian.

Evaluasi Model Struktural

Tabel 5. Evaluasi Model Struktural

	R^2	Q^2
Y	0.729	0,441

Sumber: output SmartPLS4 yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil evaluasi model struktural, nilai R^2 pada variabel *turnover intention* sebesar 0,729. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *skill variety, task identity, servant leadership*, dan *locus of control* mampu menjelaskan *turnover intention* sebesar 72,9%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian. Selain itu, nilai Q^2 sebesar 0,441 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan maupun memprediksi *turnover intention*.

Effect Size (f-Square)

Tabel 6. *Effect Size (f-Square)*

Variabel	Y
X1	0.068
X2	0.327
X3	0.013
Z	0.065
Z x X1	0.036
Z x X2	0.048
Z x X3	0

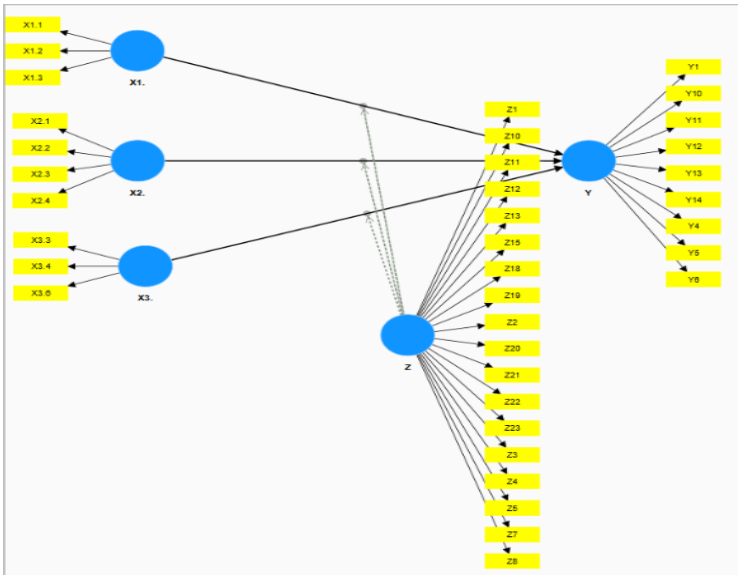
Sumber: output SmartPLS4 yang diolah, 2026

Pengujian f^2 digunakan untuk melihat kontribusi masing-masing variabel terhadap *turnover intention.* Hasil analisis menunjukkan bahwa *task identity* memiliki kontribusi pengaruh terbesar dibandingkan variabel lainnya dengan kategori sedang. Sementara itu, *skill variety, servant leadership, locus of control*, serta hubungan moderasi yang terbentuk memberikan

kontribusi pengaruh yang relatif kecil. Temuan ini mengindikasikan bahwa *task identity* merupakan faktor yang paling dominan dalam menjelaskan *turnover intention*.

Model Struktural

Korelasi antar variabel diselidiki dalam penilaian model struktural melalui pengujian hipotesis. Berlandaskan Hair et al. (2019), suatu parameter disebut ada validitas konvergen jika skor outer loading-nya > 0,70. Indikator dengan nilai outer loading yang memenuhi kriteria secara memadai menjelaskan konstruk penelitian, menurut temuan pemrosesan data model. Selain itu, model memperlihatkan *Servant Leadership*, *Task Identity*, serta *Skill variety* semuanya ada keberpengaruhan pada *turnover intention*, yang dimoderasi oleh Locus of Control. Gambar 1 menampilkan temuan dari studi model struktural.



Gambar 1. Model Struktural

Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis, peneliti melihat nilai p dan koefisien jalur untuk melihat bagaimana variabel penelitian saling terkait. Menurut Hair et al. (2019), nilai p < 0,05 dianggap signifikan untuk hubungan antar variabel. Hubungan antar variabel studi pun bisa dilihat dengan melihat koefisien jalur. Berikut temuan ditabulasi.

Tabel 7. Uji Hipotesis

	Path Coefficients	P values	Conclusion
X1.	0.208	0.002	Supported
X2.	0.525	0.000	Supported
X3.	0.074	0.188	Rejected
Z x X1.	-0.173	0.036	Supported
Z x X2.	0.182	0.010	Supported
Z x X3.	0.009	0.871	Rejected

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Skill Variety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,208 dan p-value sebesar 0,002. Nilai p yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan *skill variety* diikuti oleh meningkatnya *turnover intention* pada karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Task Identity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,525 dan p-value sebesar 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi task identity yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula *turnover intention* yang muncul.

Pada saat yang sama, nilai p untuk variabel keberpengaruhan *Servant Leadership* terhadap *turnover intention* ialah 0,188 serta koefisiennya adalah 0,074. Karena nilai p > 0,05, artinya *Servant Leadership* tak signifikan mempengaruhi *turnover intention*. Dengan demikian, bisa mengesampingkan hipotesis ketiga.

Nilai p 0,036 juga ditetapkan guna hubungan moderasi antara Locus of Control serta *Skill variety* pada *turnover intention*, memiliki koefisien -0,173. Berlandaskan temuan ini, bisa menyimpulkan *Locus of Control* bertindak sebagai moderator *Skill variety* serta *turnover intention*.

Locus of Control serta *Task Identity* memoderasi efek *turnover intention* (p = 0,010) peserta koefisien 0,182. Temuan ini support penerimaan hipotesis keenam, menyatakan *Locus of Control* memoderasi hubungan *Task Identity* serta *turnover intention*.

Menurut hasil pengujian variabel moderasi, ada koefisien 0,009 dan nilai p 0,871 untuk hubungan Locus of Control serta *Servant Leadership* beserta *turnover intention*. Temuan memperlihatkan hipotesis keempat tidak dapat didukung oleh *Locus of Control* karena tak bisa memodifikasi hubungan *Servant Leadership* serta *turnover intention*.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Skill Variety* terhadap *Turnover Intention*

Temuan memperlihatkan *Skill variety* secara signifikan memengaruhi *turnover intention*. Motivasi karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh beragam keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka. Secara umum, pekerja lebih termotivasi dalam pekerjaan mereka ketika mereka memiliki kesempatan untuk mempergunakan *Skill variety* dalam tugas sehari-hari mereka. Beragam tugas yang ditawarkan oleh PT. Sandang Asia Maju Abadi memberi pekerja kesempatan untuk mempelajari berbagai industri dan mengembangkan keterampilan mereka. Karena itu, pekerja memiliki kesan yang lebih baik tentang kemampuan mereka sendiri dalam pekerjaan, yang mungkin memengaruhi keinginan mereka untuk tetap bekerja. Hasil ini sejalan dengan temuan Massop (2018), yang menemukan bahwa memiliki beragam keterampilan membuat pekerjaan lebih menarik serta menantang, membuatkan rasa tujuan yang diberikannya. Selain itu, Groza (2021) menjelaskan bahwa atribut pekerjaan terkait dengan bagaimana individu berperilaku ketika bekerja untuk suatu perusahaan (Massop, 2018; Groza, 2021).

Pengaruh *Task Identity* terhadap *Turnover Intention*

Temuan memperlihatkan *Task Identity* secara signifikan memengaruhi kecenderungan untuk berhenti kerja. keinginan karyawan untuk berhenti bekerja mungkin dipengaruhi oleh kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan secara menyeluruh didukung oleh data ini. Secara umum, pekerja lebih termotivasi dalam pekerjaan mereka ketika mereka dapat melihat gambaran

besar dan mengetahui bagaimana upaya mereka memengaruhi produk akhir. Karyawan lebih mampu mencapai tujuan mereka dan berhasil di PT. Sandang Asia Maju Abadi karena peran mereka didefinisikan lebih tepat. Jika mereka merasa lebih nyaman di tempat kerja, mereka mungkin kurang cenderung mencari pekerjaan di tempat lain. Menurut studi Groza (2021), pekerjaan yang bermakna dikaitkan *Task Identity* karena mengarah pada konsekuensi yang terukur dan dapat diselesaikan secara keseluruhan (Groza, 2021).

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Turnover Intention*

Baik *turnover intention* serta *Servant Leadership* tidak terbukti signifikan dipengaruhi intervensi. *Turnover Intention* tak langsung dipengaruhi gaya kepemimpinan. Kepemimpinan hanyalah salah satu dari banyak elemen yang memengaruhi *turnover intention* posisi mereka saat ini, yang juga mencakup hal-hal seperti kualitas lingkungan kerja mereka, jumlah stres yang mereka rasakan di tempat kerja, dan situasi pribadi mereka. Kondisi tempat kerja, daripada gaya manajemen, mungkin merupakan faktor terpenting bagi personel PT. Sandang Asia Maju Abadi. Para pemimpin mungkin telah menerapkan sikap berorientasi pelayanan kepada bawahan mereka, tetapi jika pekerja masih merasa kondisi kerja mereka tidak sesuai, ini mungkin tidak cukup untuk mencegah mereka berniat untuk pergi. Bertentangan dengan apa yang dikatakan Le & Vo (2024), studi mendapati *Servant Leadership* tidak menciptakan tempat kerja yang lebih menyenangkan dengan meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.

Pengaruh Moderasi *Locus of Control* pada Hubungan *Skill Variety* terhadap *Turnover Intention*

Studi mendapati *turnover intention* dimoderasi oleh *Locus of Control* dalam hubungan antara *Skill variety* serta kepuasan kerja. Artinya, kapasitas pekerja untuk mengendalikan diri memengaruhi bagaimana mereka menangani berbagai tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Pekerja yang merasa memiliki banyak pengaruh dalam lingkungan kerja mereka melaporkan lebih sedikit stres dan lebih tangguh dalam menghadapi perubahan. Orang-orang yang pandai mengendalikan impuls mereka biasanya adalah orang-orang yang melakukan pekerjaan paling beragam dan menarik di PT. Sandang Asia Maju Abadi. Karyawan mampu bertahan lebih efisien, yang pada gilirannya mengurangi niat untuk berhenti. Semua ini sejalan dengan apa yang ditemukan Dewi dan Mansyur (2022): *Locus of Control* individu memengaruhi kapasitas mereka untuk menangani stres dan membuat penilaian di tempat kerja (Dewi & Mansyur, 2022).

Pengaruh Moderasi *Locus of Control* pada Hubungan *Task Identity* terhadap *Turnover Intention*

Locus of Control peserta studi ada efek moderasi pada korelasi *Task Identity serta Turnover Intention*. Kemampuan karyawan menahan diri bisa memengaruhi tingkat wawasan dan produktivitas mereka di tempat kerja. Ketika pekerja memiliki rasa tanggungjawab pribadi yang kuat atas pekerjaan mereka, mereka cenderung mengerahkan upaya terbaik mereka. Memiliki *Locus of Control* yang kuat dikaitkan dengan pengambilan keputusan yang lebih baik, ketahanan di bawah tekanan, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan keadaan organisasi (Haasyimiyah dan Suhana, 2025). Situasi ini meningkatkan kemampuan individu beserta *Locus of Control* kokoh guna menangani tuntutan tempat kerja, yang pada gilirannya dapat memengaruhi perilaku mereka di tempat kerja. Orang-orang yang memiliki kendali diri dan pemahaman yang kuat tentang tanggung jawab mereka di PT. Sandang Asia Maju Abadi cenderung tidak mempertimbangkan guna menemukan pekerjaan ditempat lain. Temuan menguatkan temuan

Groza (2021), yang menemukan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh aspek pekerjaan dan individu (Groza, 2021).

Pengaruh Moderasi *Locus of Control* pada Hubungan *Servant Leadership* terhadap *Turnover Intention*

Hasil uji hipotesis menunjukkan *Locus of Control* tidak berperan sebagai variabel moderasi antara *Servant Leadership* dan *Turnover Intention*. Ini berarti tingkat pengendalian diri karyawan belum cukup untuk memperkuat atau melemahkan pengaruh kepemimpinan melayani terhadap niat keluar kerja. Pada PT. Sandang Asia Maju Abadi, karyawan diduga lebih mempertimbangkan aspek pekerjaan itu sendiri seperti beban kerja dan kompensasi ketimbang gaya kepemimpinan atasan. Meskipun karyawan memiliki pengendalian diri yang baik, faktor tersebut tidak secara signifikan mengubah hubungan *servant leadership* dengan *turnover intention*. Dengan demikian, hubungan antara kepemimpinan dan *turnover intention* kemungkinan besar dipengaruhi variabel lain di luar locus of control Le & Vo (2024).

SIMPULAN

Hasil penelitian pada PT. Sandang Asia Maju Abadi menunjukkan bahwa *skill variety* dan *task identity* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Selain itu, *locus of control* terbukti mampu memoderasi hubungan antara *skill variety* dan *task identity* terhadap *turnover intention*, namun tidak mampu memoderasi hubungan antara *servant leadership* dan *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dan faktor individu memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan faktor kepemimpinan dalam menjelaskan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hasil penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian *Job Characteristics* Model dan *Conservation of Resources Theory*, khususnya dalam menjelaskan bahwa *skill variety, task identity*, dan *locus of control* merupakan faktor yang perlu dipertimbangkan dalam memahami turnover intention pada industri tekstil.

Berdasarkan temuan tersebut, manajemen PT. Sandang Asia Maju Abadi disarankan untuk merancang pekerjaan yang memberikan variasi keterampilan dan kejelasan tugas sehingga karyawan dapat memanfaatkan kemampuan yang dimiliki serta memahami kontribusinya terhadap tujuan organisasi. Selain itu, perusahaan perlu memperhatikan pengembangan karakteristik individu, khususnya *locus of control*, melalui pelatihan maupun program pengembangan sumber daya manusia agar karyawan lebih mampu menghadapi tuntutan pekerjaan dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Dengan langkah tersebut, perusahaan diharapkan mampu menekan tingkat *turnover intention* dan meningkatkan keberlangsungan sumber daya manusia.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada PT. Sandang Asia Maju Abadi sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada perusahaan atau sektor industri lainnya. Selain itu, penelitian ini hanya menguji pengaruh *skill variety, task identity, servant leadership,* dan *locus of control* terhadap *turnover intention*. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada berbagai sektor industri serta menambahkan variabel lain, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, lingkungan kerja, maupun stres kerja, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention.

REFERENSI

Ackerman, D. S., & Gross, B. L. (2005). My instructor made me do it: Task characteristics of procrastination. *Journal of Marketing Education*, *27*(1), 5–13. https://doi.org/10.1177/0273475304273842

Atikah Haasyimiyah, S. (2025). The Influence Of Self-Efficacy, Locus Of Control, Quality Of Work Life On Employee Performance. *Journal of Sharia Economics (IIJSE) E*, *8*(3), 13654–13662.

Authors, F. (2015). Journal of Chinese Human Resource Management Article information : *Journal of Chinese Human Resource Management*, *Vol. 6 Iss*(1).

Bae, M. N., Cho, S. E., Ryu, J. H., Kim, M. H., Jeon, H. J., Shin, E. J., Lee, S. A., Hwang, T. Y., & Kang, S. G. (2022). Psychiatric and Psychosocial Factors of Suicide Decedents and Survivor of Suicide Loss: Psychological Autopsy Study of Incheon City in South Korea. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(13). https://doi.org/10.3390/ijerph19137895

Chen, X., Al Mamun, A., Hussain, W. M. H. W., Jingzu, G., Yang, Q., & Al Shami, S. S. A. (2023). Envisaging the job satisfaction and turnover intention among the young workforce: Evidence from an emerging economy. *PLoS ONE*, *18*(6 JUNE), 1–21. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287284

Com, D. (2008). *Organisational Culture Of Hospitals To Predict Turnover Intentions Prof G Roodt Background And Problem State- Ment Organisational Culture*. *13*(1), 63–78.

Cotič, L. P., Man, M. M. K., Soga, L. R., Konstantopoulou, A., & Lodorfos, G. (2025). Job Characteristics for Work Engagement: Autonomy, Feedback, Skill Variety, Task Identity, and Task Significance. *Global Business and Organizational Excellence* , *44*(5), 75–85. https://doi.org/10.1002/joe.22295

Dewi, R., Mansyur, A., & Semarang, U. S. (2022). Turnover Intention : Effect Of Leadership Style And Reward. *Jurnal Ekonomi*, *11*(03), 278–288.

Grobler, A., & Flotman, A. P. (2020). The validation of the servant leadership scale. *SA Journal of Industrial Psychology*, *46*, 1–12. https://doi.org/10.4102/SAJIP.V46I0.1754

Groza, M. P., & Groza, M. D. (2022). Enhancing Volunteer Pride and Retention Rates: The Role of Organizational Reputation, Task Significance, and Skill Variety. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, *34*(3), 351–370. https://doi.org/10.1080/10495142.2021.1926043

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis Eighth Edition*.

Hall, E. (2001). Feelings about drug use: Drug-related locus of control. *Criminal Justice Research Group Integrated Substance Abuse Programs*, 1–22.

Komatsubara, K., Keeley, A. R., & Managi, S. (2023). Revisiting the Value of Various Ecosystems: Considering Spatiality and Disaster Concern. *Sustainability (Switzerland)*, *15*(4). https://doi.org/10.3390/su15043154

Le, G. H. K., & Vo, P. H. (2024). The relationships between servant leadership, job embeddedness, and turnover intention of information technology employees. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science - Economics and Business Administration*, *14*(4), 140–156. https://doi.org/10.46223/hcmcoujs.econ.en.14.4.2859.2024

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

Long, C. S., Thean, L. Y., Khairuzzaman, W., Ismail, W., & Jusoh, A. (2012). *Leadership Styles and Employees ' Turnover Intention : Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College*. *19*(4), 575–581. https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.19.04.155

Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Fuxman, L., & Hack-Polay, D. (2022). Locus of control as a moderator of the effects of COVID-19 perceptions on job insecurity, psychosocial, organisational, and job outcomes for MENA region hospitality employees. *European Management Review*, *19*(2), 313–332. https://doi.org/10.1111/emre.12494

Massop, I. M. (Iris). (n.d.). *LIVING ONE'S CALLING: THE ROLE OF SKILL VARIETY AND TASK IDENTITY*.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, *91*(6), 1321–1339. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321

Muharraq, E. H. Al, Alallah, S. M., & Baker, O. G. (2022). *The Prevalence and The Relationship of Workplace Bullying and Nurses Turnover Intentions : A Cross Sectional Study*. https://doi.org/10.1177/23779608221074655

Pamungkas, G. B., & Sulistyo, H. (2020). Peran Organizational Justice Dan Spiritual Management Terhadap Employee Engagement Dan Turnover Intention Dengan Dimoderasi Locus of Control. *JBTI : Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, *11*(2), 166–181. https://doi.org/10.18196/bti.112138

Pro, D., Interdisipliner, J., & Syariah, E. (2025). *Kata kunci: 8*(3).

Resga, A., & Nurhasanah, N. (2025). Pengaruh Servant Leadership terhadap Perceived Organizational Support, Job Embeddedness, Job Satisfaction, dan Turnover Intentions pada Bank Swasta di Jakarta Barat. *Kompak :Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*, *18*(2), 550–562. https://doi.org/10.51903/kompak.v18i2.3043

Sami, A. A., & Iqbal, D. A. (2024). The Impact Of Job Characteristics On Employee Turnover Intention Through Psychological Contract In The Pharmaceutical Industry Of Pakistan. *Migration Letters*, *21*(S14), 325–350. https://doi.org/10.59670/ml.v21is14.11210

Suárez-Álvarez, J., Pedrosa, I., García-Cueto, E., & Muñiz, J. (2016). Locus of Control revisited: Development of a new bi-dimensional measure. *Anales de Psicología*, *32*(2), 578. https://doi.org/10.6018/analesps.32.2.200781

Zaniboni, S., Truxillo, D. M., & Fraccaroli, F. (2013). Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *22*(3), 306–317. https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.782288