

PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI ANTARA MOTIVASI INTRINSIK DAN MOTIVASI PROSOSIAL TERHADAP TURNOVER INTENTION

Bobby Halim¹, Ken Sudarti²

bobbyhalim99@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja, motivasi intrinsik dan motivasi prososial terhadap turnover intention di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I. Penelitian ini menggunakan alat analisis SmartPLS dengan jumlah responden sebanyak 138 pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Motivasi Intrinsik memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja 2) Motivasi Prososial memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja 3) Motivasi Intrinsik berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention 4) Motivasi Prososial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Turnover Intention 5) Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Turnover Intention 6) Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Turnover Intention 7) Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Motivasi Prososial terhadap Turnover Intention.

Kata Kunci: Motivasi Intrinsik, Motivasi Prososial, Kepuasan Kerja, Turnover Intention.

Abstract

This study aims to analyze the influence of job satisfaction, intrinsic motivation, and prosocial motivation on turnover intention in the environment of the Central Java I Regional Office of the Directorate General of Taxes. The population in this study consists of employees within the environment of the Central Java I Regional Office of the Directorate General of Taxes. This study uses the SmartPLS analysis tool with a total of 138 respondents. The research results show that 1) Intrinsic Motivation has a significant effect on Job Satisfaction 2) Prosocial Motivation has a significant effect on Job Satisfaction 3) Intrinsic Motivation has a significant effect on Turnover Intention 4) Prosocial Motivation does not have a significant effect on Turnover Intention 5) Job Satisfaction has a significant influence on Turnover Intention 6) Job Satisfaction mediates the influence of Intrinsic Motivation on Turnover Intention 7) Job Satisfaction mediates the influence of Prosocial Motivation on Turnover Intention.

Keywords: Intrinsic Motivation, Prosocial Motivation, Job Satisfaction, Turnover Intention.

PENDAHULUAN

Perubahan demografis dalam angkatan kerja global telah menghadirkan tantangan dan peluang baru bagi organisasi. Generasi milenial, yang kini menjadi mayoritas di banyak tempat kerja, membawa nilai-nilai, harapan, dan preferensi yang berbeda dari generasi sebelumnya. Ketika lingkungan kerja organisasi menjadi semakin kompetitif, menuntut, dan penuh tekanan, keputusan karyawan untuk tetap tinggal atau keluar sangatlah penting bagi keberhasilan organisasi. Menurut beberapa penelitian salah satunya (Zheng et., al. 2021) memiliki keprihatinan yang sama untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi dan solusi potensial terhadap pergantian karyawan, karena tingginya biaya yang harus ditanggung organisasi (Regts & Molleman, 2013). Penelitian sebelumnya telah memberikan bukti bahwa niat berpindah adalah anteseden dari perilaku berpindah yang sebenarnya (Zheng et., al. 2021). Salah satu aspek kunci yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah bagaimana kepuasan kerja dan motivasi karyawan milenial dapat memengaruhi niat

mereka untuk tetap berada dalam organisasi atau, sebaliknya, untuk mencari peluang baru (turnover intention).

Fenomena pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Kementerian Keuangan (Kemenkeu) alami penurunan dalam dua tahun terakhir. Dilansir dari [cnbcindonesia.com](https://www.cnbcindonesia.com) tanggal 14 Juni 2022 setidaknya pegawai DJP berkurang sekitar 600 orang dalam 3 tahun terakhir. "Jumlah pegawai dari waktu ke waktu, sejak 2020-2022, jumlah pegawai alami penurunan. Pada 2020, jumlah pegawai pajak mencapai 45.910 orang. Selanjutnya 2021 turun menjadi 45.652 orang dan 2022 tersisa 45.315 orang.," kata Dirjen Pajak Suryo Utomo dalam rapat kerja dengan Komisi XI DPR, Selasa (14/6/2022). Suryo juga menjelaskan, penurunan ini banyak disebabkan oleh pensiun hingga meninggal dunia. Telisik lebih lanjut, mayoritas pegawai pajak adalah pria dengan jumlah 29.040 orang dengan dominasi usia produktif, yaitu 25-40 tahun dan lulusan S1 (<https://www.cnbcindonesia.com/news/20220614123615-4-346915/pegawai-pajak-berkurang-600-orang-resign>).

Statistik Komposisi Pegawai Berdasarkan Jabatan			
Jabatan	Pria	Wanita	Total
Eselon I	1		1
Staf Ahli Menteri Keuangan	3		3
Tenaga Pengkaji	2	1	3
Eselon II	41	6	47
Eselon III	512	99	611
Eselon IV	3.478	912	4.390
Tim PSIA/P	250	74	324
Fungsional Asesor		1	1
Fungsional Pemeriksa Pajak	5.589	748	6.337
Fungsional Penilai	410	110	520
Fungsional Penyuluh Pajak	1.264	1.013	2.277
Fungsional Pranata Komputer	165	17	182
Penelaah Keberatan	632	331	963
Account Representative	7.011	3.711	10.722
Juru Sita	721	85	806
Pelaksana	8.682	8.999	17.681
Pegawai Tugas Belajar	279	168	447
Total	29.040	16.275	45.315

Statistik Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan			
Tingkat Pendidikan	Pria	Wanita	Total
Tk. Pasca Sarjana (S1)	59	12	71
Tk. Pasca Sarjana (S2)	5.610	1.517	7.127
Tk. Perguruan Tinggi (S1) / (D4)	11.536	5.335	16.871
Tk. Akademik (D3)	5.340	3.897	9.237
Tk. Akademik (D2)		2	2
Tk. Akademik (D1)	5.377	4.707	10.084
Tk. Pddk. Sekolah Menengah Umum (SMU) / Sederajat	756	548	1.305
Belum Mengisi Pendidikan	360	456	816
Total	29.040	16.275	45.315

Statistik Komposisi Pegawai Berdasarkan Umur			
Umur	Pria	Wanita	Total
Dibawah 25 Tahun	3.274	4.493	7.767
25 - 40 Tahun	15.483	7.853	23.336
Diatas 40 Tahun	10.283	3.811	14.094
Grand Total	29.040	16.275	45.315

*Data per 02 Juni 2022

Berdasarkan prediksi data BPS tahun 2022, proporsi generasi milenial bisa mencapai 34% pada usia 20 hingga 40 tahun. Pada tahun tersebut, generasi milenial akan menjadi tulang punggung perekonomian Indonesia seiring dengan mulai menurunnya populasi Gen-X. Oleh karena itu, permasalahan milenial di dunia industri akan berdampak pada industri Indonesia secara keseluruhan.

Selain itu Penulis juga melakukan peninjauan pendapat singkat terhadap 30 karyawan milenial di kantor penulis yang termasuk salah satu kantor vertikal dibawah Kantor Wilayah DJP Jawa tengah I untuk melihat masalah baru apa yang akan muncul di Direktorat Jendral Pajak yang didominasi milenial. Tabel 1 menunjukkan hasil survei.

Tabel 1. Survei Awal

Responden	Interview
7 responden	Memiliki niat untuk berganti pekerjaan
15 responden	Tidak mempunyai hubungan dekat dengan atasan dan bawahan
13 responden	Merasa tidak puas dengan imbalan yang didapatnya
9 responden	Merasa kebutuhannya tidak terpenuhi dalam pekerjaannya saat ini

Dengan data hasil peninjauan pendapat dari pegawai kantor pajak di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Salatiga, Kanwil Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I dilakukan pada sepanjang bulan Maret sampai dengan Agustus 2024 di atas dilakukan terlihat bahwa permasalahan yang muncul pada generasi milenial adalah 7 dari 30 karyawan (23%) mempunyai niat untuk mencoba perusahaan lain dan sering

membandingkan perusahaan tempat mereka bekerja dengan perusahaan lain. Hal ini dapat dikategorikan memiliki niat berpindah. Turnover intention adalah niat atau pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan. Data dari laporan Gallup's Q12 Employee Engagement Survey, 21% generasi milenial telah berganti pekerjaan selama setahun terakhir, yang berarti tiga kali lebih tinggi dibandingkan non milenial.

Turnover intention dapat dilihat dari perilaku karyawan seperti terlambat, tidak hadir, dan kurang semangat. Turnover intention dapat menyebabkan ketidakstabilan dalam perusahaan dan menurunkan kinerja perusahaan. Secara garis besar turnover intention dapat menimbulkan kerugian bagi Perusahaan sehingga harus dicegah atau ditangani.

Kepuasan kerja telah lama diakui sebagai faktor penting dalam mempertahankan karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, produktif, dan loyal terhadap organisasi. Kepuasan kerja merupakan persepsi individu terhadap kesenangan atau emosi positif dalam proses penilaian pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan pandangan luas dari individu. Gaji atau reward, pengalaman atau pelatihan, dan fasilitas menjadi tiga hal yang dianggap penting pada generasi milenial dalam kepuasan kerjanya berdasarkan survei yang dilakukan penulis. Survei penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan terhadap faktor gaji milenial yang dinilai mempunyai pengaruh dan dampak signifikan terhadap kepuasan milenial dan karakteristik unik yang dimiliki oleh generasi milenial, seperti keinginan untuk keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, kebutuhan untuk pengembangan karir yang cepat, serta pencarian makna dalam pekerjaan, definisi dan pemicu kepuasan kerja mungkin telah berubah.

Generasi milenial dikenal memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja mereka, dan mereka cenderung lebih sering mengevaluasi apakah pekerjaan yang mereka lakukan memenuhi kebutuhan dan aspirasi pribadi mereka. Dalam konteks ini, motivasi memainkan peran krusial sebagai penghubung antara kepuasan kerja dan turnover intention. Karyawan milenial yang merasa motivasi intrinsik dan ekstrinsiknya tidak terpenuhi mungkin memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk berpindah kerja dibandingkan generasi sebelumnya, meskipun mereka merasa puas dengan beberapa aspek pekerjaan mereka.

Penelitian sebelumnya tentang niat berpindah terutama berfokus pada hubungan antara faktor organisasi atau individu dan niat berpindah, seperti stres kerja dan kelelahan (Huang et al., 2003), motivasi individu (Kim, 2015), kepuasan dengan gaji dan pekerjaan (Wang et al., 2012), dan ketidakamanan kerja (Urbanaviciute et al., 2018). Hanya sedikit penelitian tentang niat berpindah yang terkonsentrasi pada motivasi individu (misalnya motivasi kerja, motivasi prososial), dan sikap kerja (misalnya komitmen organisasi, dan kepuasan kerja) pada pegawai negeri. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba untuk mengisi kesenjangan ini dengan membandingkan dampak motivasi pegawai negeri dan swasta terhadap niat berpindah dan menguji model mediasi rantai yang menghubungkan motivasi kerja, motivasi prososial, dan sikap kerja dengan niat berpindah.

Dua bentuk motivasi disorot dalam penelitian ini. Motivasi intrinsik berfokus pada diri sendiri atau tugas (Hu & Liden, 2015), sedangkan motivasi prososial berfokus pada konteks sosial pekerjaan di mana individu mengerahkan upaya untuk memengaruhi kesejahteraan orang lain atau memahami perspektif orang lain (De Dreu et al., 2000; Hibah dkk., 2007). Motivasi intrinsik didasarkan pada kesenangan dan kenikmatan pribadi, sedangkan motivasi prososial didasarkan pada insentif yang diantisipasi (van der Voet et al., 2017). Para ahli telah menghubungkan motivasi

intrinsik dan motivasi prososial dengan hasil kreatif (misalnya kreativitas; Grant, 2008a; Grant & Berry, 2011; Liu et al., 2016), namun kurang fokus pada motivasi prososial bersama dengan motivasi intrinsik dan dampak motivasi. pada sikap di tempat kerja secara bersamaan.

Teori pemrosesan informasi yang termotivasi menyatakan bahwa motivasi berkembang dari pemrosesan kognitif, yang mencerminkan cara individu bereaksi secara selektif, menyandikan, dan menyimpan informasi sesuai dengan keinginan mereka (Grant & Berry, 2011). Ketika individu termotivasi secara prososial atau intrinsik, mereka memiliki keinginan untuk memberi manfaat bagi orang lain atau mencari otonomi pribadi, yang akan mempengaruhi sikap, kesejahteraan, dan perilaku mereka (Deci & Ryan, 2000, 2008).

Studi ini akan mengeksplorasi bagaimana kepuasan kerja memediasi motivasi dalam mempengaruhi turnover intention di kalangan pegawai negeri sipil. Pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan ini akan memberikan wawasan penting bagi organisasi dalam merancang strategi retensi yang lebih efektif. Dengan memahami mekanisme yang menghubungkan kepuasan kerja, motivasi, dan turnover intention, perusahaan dapat mengembangkan kebijakan yang tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan tetapi juga meminimalkan risiko kehilangan talenta berharga.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengukur hubungan antara variabel-variabel yang terlibat, yaitu kepuasan kerja, motivasi intrinsik, motivasi prososial dan turnover intention. Penelitian ini bersifat eksplanatif karena bertujuan untuk menjelaskan pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi prososial terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai mediator.

Populasi Dan Sampel

Populasi: Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Kanwil Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I.

Sampel: Penarikan sampel dilakukan dengan metode stratified random sampling untuk memastikan representasi yang proporsional dari berbagai strata jabatan dan usia dalam populasi. Jumlah sampel ditentukan Menurut (Hair et al., 2014) penentuan jumlah sampel minimum berdasarkan pada jumlah indikator dikalikan 10. Dengan jumlah 13 item pertanyaan, maka jumlah responden yang ideal yaitu 130 orang.

Sumber Dan Jenis Data

Sumber Data: Data primer diperoleh langsung dari responden melalui survei yang dibagikan kepada pegawai di lingkungan Kanwil Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I. **Data sekunder** dikumpulkan dari literatur, jurnal akademik, dan laporan organisasi yang relevan. **Jenis Data:** Penelitian ini menggunakan data kuantitatif, yang diukur menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju) untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup yang dirancang khusus untuk mengukur variabel-variabel berikut:

- **Kepuasan Kerja:** Diukur melalui kuesioner yang mencakup berbagai aspek pekerjaan, seperti lingkungan kerja, kompensasi, peluang pengembangan karir, dan hubungan dengan atasan.
- **Motivasi Intrinsik:** Diukur dengan kuesioner yang menilai seberapa besar

responden merasa termotivasi oleh pekerjaan itu sendiri, termasuk aspek-aspek seperti tantangan pekerjaan, otonomi, dan pencapaian pribadi.

- Motivasi prososial: Diukur dengan kuesioner yang menilai motivasi untuk membantu orang lain atau memberikan manfaat sosial melalui pekerjaan.
- Turnover intention: Diukur dengan kuesioner yang mengevaluasi niat responden untuk mencari pekerjaan lain atau meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.

Variabel Dan Indikator

Tabel 2 Variabel, Penjelasan, dan Indikator

Variabel	Penjelasan	Indikator	Sumber
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja mengacu pada perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Senang dengan pekerjaan yang diberikan. 2. Perasaan diakui dan dihargai oleh atasan. 3. Senang dengan rekan kerja. 4. Senang dengan organisasi karena diberikan kesempatan untuk berkembang dan belajar. 	Locke, 1976, Tett & Meyer (2020); Zhang et al. (2023)
Motivasi Intrinsik	motivasi intrinsik sebagai dorongan alami yang muncul dari minat dan rasa ingin tahu individu untuk menguasai keterampilan atau pengetahuan baru, yang kemudian menghasilkan kepuasan dan pencapaian pribadi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketertarikan dan minat 2. Kepuasan diri 3. Komitmen pada aktivitas 4. Rasa keinginan untuk berkembang dan belajar 	Deci & Ryan (2000); Lee & Raschke (2022)
Motivasi prososial	Dorongan untuk bekerja demi manfaat orang lain atau memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan orang lain.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keinginan untuk membantu orang lain 2. Dampak pekerjaan terhadap kesejahteraan orang lain 3. Kontribusi sosial dari pekerjaan 	Grant & Berry (2011); Wang et al. (2022)
Turnover intention	Niat atau keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan lain.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keinginan untuk meninggalkan organisasi 2. Pencarian pekerjaan lain 3. Niat untuk mengundurkan diri dalam waktu dekat 	Tett & Meyer (2020); Nguyen et al. (2023)

Teknik Analisis

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik inferensial yaitu tehnik statsitik yang menggunakan data sampel yang hasilnya dipresentasikan untuk populasi untuk keperluan dalam menganalisis (Garson, 2016). Sedangkan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SEM (Structure Equation Model), alasan digunakannya SEM pada penelitian ini karena SEM merupakan analisis yang tepat digunakan untuk analisis multivariat (analisis lebih dari dua variabel) dalam penelitian sosial. Karena dalam beberapa kasus, peneliti harus menggunakan variabel laten (variabel yang tidak dapat diukur secara langsung). Pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi hal-hal berikut:

1. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk melihat pertanyaan apakah valid atau belum. Instrument pengukuran indikator dalam mengukur variabel laten dapat dinilai dengan melihat nilai dari Loading Factor (LF). Validitas konstruk dapat diuji melalui validitas konvergen (convergent validity) dengan kriteria jika nilai Loading Factor (LF) sebesar $> 0,70$ maka indikator tersebut dinyatakan valid.

Konsistensi dari variabel indikator dalam mengukur variabel laten dapat dilihat dari nilai construct reliability dan variance extracted. Apabila construct reliability $> 0,70$ dan variance extracted $> 0,50$, maka menunjukkan variabel indikator tersebut konsisten (Sun et al., 2018).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diperlukan untuk mengetahui tingkat konsistensi alat ukur yang dipakai (Ghozali, 2009). Alat ukur dapat dikatakan reliable (dapat dipercaya), bila hasil pengukurannya tetap atau nilai yang diperoleh konsisten, walaupun dilakukan pengukuran ulang pada subyek yang sama. Pengukuran indikator dalam mengukur variabel laten dapat dilihat dari nilai construct reliability dan variance extracted. Apabila construct reliability $> 0,70$ dan variance extracted $> 0,50$, maka menunjukkan variabel indikator tersebut konsisten (Sun et al., 2018).

2. Analisis Data

Untuk membuat permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut:

1. Outer Model pengukuran yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan outer relation atau measurement model, yang menjelaskan karakteristik variabel laten dengan indikator. Pada prinsipnya outer model adalah untuk menguji indikator terhadap variabel laten atau dengan kata lain untuk mengukur seberapa jauh indikator tersebut dapat menjelaskan variabel latennya. Indikator diuji (Sun et al., 2018) dengan convergent validity Nilai loading factor sebesar $> 0,70$, discriminant validity (Nilai korelasi cross loading dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten lain, average extracted (Nilai AVE harus di atas 0,50), dan composite reliability $\geq 0,70$).
2. Inner Model menunjukkan adanya hubungan antar struktur laten (structural model) yang sering disebut juga dengan inner relation. Model ini menunjukkan adanya hubungan antar struktur laten berdasarkan substantive theory. Inner model disebut juga sebagai model structural pada prinsipnya digunakan untuk menguji pengaruh antara struktur laten dengan struktur laten lainnya. Pengujian dilakukan dengan melihat presentase varian yang dijelaskan dengan melihat nilai R^2 untuk struktur laten dependen yang dimodelkan mendapatkan pengaruh dari struktur laten structural menggunakan ukuran stone geisser Q square test dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya (Gendro Wiyono, 2011). Ada 2 kriteria yang harus dilakukan (Sun et al., 2018) 1) Nilai R^2 untuk struktur laten endogen $> 0,67$, 2) Koefisien parameter dan T-statistik (Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model structural harus signifikan. Diperoleh dengan prosedur bootstrapping).

Langkah-langkah analisis data dan pemodelan structural, dengan menggunakan software PLS (Partial Last Square) adalah sebagai berikut ini:

a. Membuat rancangan model structural atau inner model

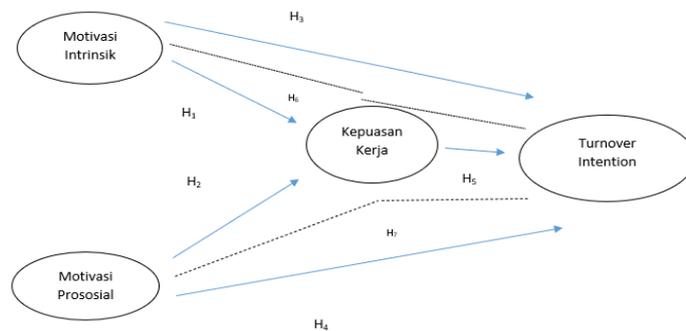
Inner Model atau model struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten yang satu dengan yang lainnya berdasarkan pada substantive theory. Merancang model struktural hubungan antar variabel latennya didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis dari penelitian.

b. Membuat rancangan model pengukuran atau outer model

Outer model atau model pengukuran merupakan salah satu cara dalam mengukur seberapa jauh indikator dapat menjelaskan variabel latennya.

c. Menggambar diagram jalur

Langkah yang pertama dan kedua jika sudah dilakukan, maka agar hasilnya lebih mudah untuk dipahami, hasil perancangan inner model dan outer model tersebut, selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram jalur:



d. Parameter Estimasi (pendugaan)

Untuk melakukan pengujian hipotesis secara parsial dalam PLS SEM, dilakukan dengan menggunakan nilai t hitung kemudian dibandingkan dengan nilai t tabel pada tingkat signifikansi 0,05. Adapun secara simultan dilakukan dengan menggunakan nilai F hitung kemudian dibandingkan dengan nilai F tabel pada tingkat signifikansi 0,05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Subjek dalam penelitian ini yaitu Pegawai di lingkungan Kantor Wilayah (Kanwil) Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I. Untuk memperoleh data, peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak 138 buah. Kuesioner tersebut diberikan kepada responden yang yang bekerja di lingkungan Kanwil Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I.

Dalam penelitian ini akan mendeskripsikan data responden berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, usia dan lama bekerja.

a) Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 1.

Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin		
Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
Laki-Laki	72	52.2
Perempuan	66	47.8
Jumlah	138	100

Sumber: Data Kuesioner, 2025.

Dari data di atas diperoleh hasil bahwa distribusi responden di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I berdasarkan jenis kelamin menunjukkan komposisi yang hampir seimbang. Dari total 138 responden, sebanyak

72 orang (52,2%) adalah laki-laki, sedangkan 66 orang (47,8%) adalah perempuan. Data ini menggambarkan bahwa mayoritas responden berasal dari kelompok laki-laki, meskipun perbedaannya tidak terlalu signifikan dibandingkan kelompok perempuan. Keterwakilan gender yang relatif merata ini menunjukkan potensi partisipasi yang seimbang antara laki-laki dan perempuan dalam kegiatan atau survei yang dilakukan di wilayah tersebut.

a) Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir

Tabel 2
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
SMA/SMK	12	8.7
D3	33	23.9
S1	65	47.1
S2	28	20.3
Jumlah	138	100

Sumber: Data Kuesioner, 2025.

Mayoritas responden di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I memiliki tingkat pendidikan tinggi, dengan 47,1% atau 65 orang bergelar Sarjana (S1), diikuti oleh 23,9% atau 33 orang yang berpendidikan Diploma (D3), serta 20,3% atau 28 orang yang bergelar Magister (S2). Sebaliknya, responden dengan latar belakang pendidikan SMA/SMK hanya mencakup 8,7% atau 12 orang, menjadikannya kelompok terkecil dalam distribusi ini. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki kualifikasi akademik yang baik, mendukung kompetensi mereka dalam menjalankan aktivitas atau pekerjaan di wilayah tersebut.

b) Responden Berdasarkan Usia

Tabel 3.
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
<25th	1	0.7
26-35th	53	38.4
36-45th	43	31.2
46-55th	31	22.5
>55th	10	7.2
Jumlah	138	100

Sumber: Data Kuesioner, 2025.

Distribusi usia responden di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I didominasi oleh kelompok usia produktif, dengan 38,4% atau 53 orang berada pada rentang usia 26-35 tahun, diikuti oleh 31,2% atau 43 orang pada usia 36-45 tahun. Kelompok usia 46-55 tahun mencakup 22,5% atau 31 orang, sementara responden berusia lebih dari 55 tahun hanya sebesar 7,2% atau 10 orang. Responden berusia di bawah 25 tahun menjadi kelompok terkecil, hanya mencakup 0,7% atau 1 orang. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada usia yang produktif, didukung oleh keberadaan kelompok usia yang lebih matang yang turut memberikan kontribusi signifikan.

c) Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.

Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja		
Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
1-5th	8	5.8
6-10th	45	32.6
11-15th	23	16.7
>15th	62	44.9
Jumlah	138	100

Sumber: Data Kuesioner, 2025.

Mayoritas responden di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I memiliki pengalaman kerja yang matang, dengan 44,9% atau 62 orang telah bekerja selama lebih dari 15 tahun. Kelompok dengan pengalaman kerja 6-10 tahun juga cukup signifikan, mencakup 32,6% atau 45 orang dari total responden. Sementara itu, responden dengan pengalaman kerja 11-15 tahun mencapai 16,7% atau 23 orang, dan kelompok dengan pengalaman kerja 1-5 tahun menjadi yang terkecil, hanya sebesar 5,8% atau 8 orang. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja di wilayah ini memiliki pengalaman yang panjang, yang dapat mencerminkan tingkat profesionalisme dan stabilitas dalam lingkungan kerja.

d) Responden Berdasarkan Jabatan

Tabel 5.

Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan		
Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
Eselon II/III/IV	27	19.6
Pelaksana	56	40.6
Account Representative	36	26.1
Fungsional	19	13.8
Jumlah	138	100

Sumber: Data Kuesioner, 2025.

Distribusi jabatan responden di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I menunjukkan bahwa mayoritas berada pada posisi pelaksana, yaitu sebanyak 40,6% atau 56 orang. Posisi Account Representative menjadi kelompok terbesar kedua dengan 26,1% atau 36 orang, diikuti oleh posisi Eselon II/III/IV yang mencakup 19,6% atau 27 orang. Sementara itu, jabatan fungsional merupakan kelompok terkecil, mencakup 13,8% atau 19 orang dari total responden. Data ini mencerminkan struktur organisasi yang didominasi oleh peran operasional, dengan dukungan signifikan dari posisi strategis dan spesifik yang mendukung kelancaran tugas organisasi.

Deskripsi Variabel

Statistik deskripsi hasil kuisisioner yang ditampilkan meliputi deskripsi data dari jawaban responden atas seluruh pertanyaan dengan tujuan untuk mempermudah dalam mengetahui tanggapan umum responden terhadap kuisisioner yang telah disebar. Untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item yang ada setiap variabel kemudian dibagi dengan 3 yaitu Rendah/Buruk, Cukup/Sedang, Tinggi/Baik. Kategori jawaban responden dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 6. Kriteria Interpretasi Skor

No	Nilai rata Skor	Kriteria
1	1,00 – 2,34	Rendah/Buruk
2	2,35 – 3,67	Cukup/Sedang
3	3,68 – 5,00	Tinggi/Baik

Hasil tanggapan responden mengenai variabel Kepuasan Kerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 7. Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Frekuensi Jawaban					Indeks	Kriteria
	STS	TS	N	S	SS		
Saya merasa antusias dalam pekerjaan yang saya lakukan, sesuai dengan minat dan keterampilan saya	0	2	18	80	38	4,12	Tinggi
Saya merasa diakui oleh atasan saya atas pencapaian yang saya raih dalam pekerjaan	0	6	22	75	35	4,01	Tinggi
Saya merasa nyaman bekerja bersama rekan-rekan saya yang saling dukung dalam bekerja	0	0	7	75	56	4.36	Tinggi
Saya merasa senang berada dalam organisasi ini untuk diberi kesempatan mengembangkan keterampilan saya	0	2	16	80	40	4.14	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks						4.15	Tinggi

Berdasarkan analisis deskriptif terhadap variabel kepuasan kerja, hasilnya menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi di sebagian besar indikator yang diukur. Responden merasa antusias terhadap pekerjaan mereka, dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keterampilan, serta merasa dihargai oleh atasan atas pencapaian mereka. Selain itu, kenyamanan dalam bekerja bersama rekan-rekan yang saling mendukung dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan di dalam organisasi juga mendapat penilaian yang sangat positif. Nilai rata-rata indeks yang berada di kisaran 4.01 hingga 4.36 menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut berkontribusi besar terhadap tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Secara keseluruhan, hasil ini menggambarkan bahwa organisasi telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan pengakuan yang memadai, serta memberikan kesempatan pengembangan bagi karyawan.

Hasil tanggapan responden mengenai variabel Motivasi Intrinsik dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 8. Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Intrinsik

Indikator	Frekuensi Jawaban					Indeks	Kriteria
	STS	TS	N	S	SS		
Saya merasa tertarik pada pekerjaan ini,sesuai dengan minat pribadi saya	0	7	26	73	32	3.94	Tinggi
Saya merasa puas dengan pencapaian saya saat menyelesaikan pekerjaan saya	0	1	15	88	34	4.12	Tinggi
Saya merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan saya hingga tuntas	0	0	4	60	74	4.51	Tinggi
Saya merasa terdorong untuk meningkatkan kemampuan saya dalam menghadapi tantangan yang ada dalam pekerjaan ini	0	1	7	74	56	4.34	Tinggi
Saya merasa terdorong untuk belajar hal-hal baru melalui pekerjaan ini	0	0	9	76	53	4.32	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks						4.25	Tinggi

Berdasarkan analisis deskriptif terhadap variabel motivasi intrinsik, hasilnya menunjukkan tingkat motivasi yang tinggi pada sebagian besar indikator yang diukur. Responden merasa tertarik dengan pekerjaan mereka, yang sesuai dengan minat pribadi, dengan indeks 3.94 yang masuk dalam kriteria "Tinggi". Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki daya tarik pribadi yang mendorong mereka untuk terus berkontribusi. Selain itu, responden merasa puas dengan pencapaian yang mereka raih setelah menyelesaikan tugas, dengan indeks 4.12 yang juga menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi. Tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan hingga tuntas tercermin dalam nilai indeks tertinggi, yaitu 4.51, yang menunjukkan bahwa kebanyakan responden merasa memiliki tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan mereka. Responden juga merasa terdorong untuk meningkatkan

kemampuan mereka dalam menghadapi tantangan pekerjaan, dengan indeks 4.34, yang mencerminkan keinginan untuk terus berkembang. Selain itu, motivasi untuk belajar hal-hal baru melalui pekerjaan ini juga cukup tinggi, dengan nilai indeks 4.32, menunjukkan bahwa pekerjaan ini memberi peluang bagi karyawan untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan mereka. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor yang mendorong motivasi intrinsik seperti rasa tanggung jawab, keinginan untuk belajar, dan tantangan pekerjaan sangat berperan dalam meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan.

Hasil tanggapan responden mengenai variabel Motivasi Prososial dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 9 Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Prososial

Indikator	Frekuensi Jawaban					Indeks	Kriteria
	STS	TS	N	S	SS		
Saya termotivasi untuk membantu orang lain melalui pekerjaan saya.	0	0	8	82	48	4.29	Tinggi
Saya merasa bahwa pekerjaan saya berdampak positif pada kesejahteraan orang lain.	0	0	17	76	45	4.20	Tinggi
Saya merasa pekerjaan saya berkontribusi pada masyarakat secara luas.	0	2	17	74	45	4.17	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks						4.22	Tinggi

Berdasarkan analisis deskriptif terhadap variabel motivasi prososial, hasilnya menunjukkan tingkat motivasi yang tinggi di semua indikator yang diukur. Mayoritas responden merasa termotivasi untuk membantu orang lain melalui pekerjaan mereka, dengan nilai indeks 4.29, yang menunjukkan bahwa mereka merasa pekerjaan mereka memberikan kontribusi positif bagi orang lain. Selain itu, responden juga merasa bahwa pekerjaan mereka berdampak positif pada kesejahteraan orang lain, dengan indeks 4.20, yang mencerminkan keyakinan mereka bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki pengaruh baik bagi orang lain. Mereka juga merasa pekerjaan mereka berkontribusi pada masyarakat secara luas, dengan indeks 4.17, yang menunjukkan kesadaran mereka tentang peran pekerjaan dalam memberikan manfaat lebih besar di luar individu. Secara keseluruhan, nilai indeks yang tinggi di seluruh indikator ini menunjukkan bahwa motivasi prososial sangat kuat di kalangan responden, dengan mereka merasa pekerjaan mereka tidak hanya bermanfaat bagi diri sendiri, tetapi juga memberikan dampak positif bagi orang lain dan masyarakat secara keseluruhan.

Hasil tanggapan responden mengenai variabel turnover dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 10. Analisis Deskriptif Variabel *Turnover Intention*

Indikator	Frekuensi Jawaban					Indeks	Kriteria
	STS	TS	N	S	SS		
Saya sering berpikir untuk meninggalkan organisasi ini.	39	38	41	16	4	2.33	Rendah
Saya aktif mencari pekerjaan lain saat ini.	48	52	31	3	4	2.01	Rendah
Saya berniat untuk mengundurkan diri dari organisasi ini dalam waktu dekat.	53	56	23	3	3	1.89	Rendah
Nilai Rata-rata Indeks						2.08	Rendah

Berdasarkan analisis deskriptif terhadap variabel turnover, hasilnya menunjukkan tingkat turnover yang rendah di semua indikator yang diukur. Mayoritas responden tidak sering berpikir untuk meninggalkan organisasi ini, dengan nilai indeks 2.33, yang masuk dalam kriteria "Rendah/Buruk." Ini menunjukkan bahwa kebanyakan karyawan merasa tidak terpicu untuk meninggalkan organisasi. Indikator kedua, yaitu "Saya aktif mencari pekerjaan lain saat ini," menunjukkan nilai indeks yang lebih rendah, yaitu 2.01, yang juga menunjukkan tingkat turnover yang rendah. Mayoritas responden tidak sedang mencari pekerjaan lain, mencerminkan komitmen mereka terhadap organisasi. Indikator ketiga, yang mengukur niat untuk mengundurkan diri dalam waktu dekat, memiliki nilai indeks 1.89, yang juga tergolong rendah, menunjukkan bahwa sebagian besar responden tidak berniat untuk mengundurkan diri dalam waktu dekat. Secara keseluruhan, dengan nilai rata-rata indeks yang rendah di seluruh indikator, dapat disimpulkan bahwa tingkat turnover di organisasi ini tergolong rendah, yang mengindikasikan bahwa mayoritas responden merasa puas dan tidak berniat untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.

Pembahasan Hasil Penelitian

H1 - Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja:

Hasil analisis menunjukkan bahwa Motivasi Intrinsik memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai T-Statistics sebesar 5,617 dan P-Values 0,000, mengindikasikan hubungan yang sangat kuat.

Berdasarkan analisis deskriptif, variabel motivasi intrinsik tercermin dalam beberapa indikator yang menunjukkan tingkat motivasi yang tinggi. Responden menunjukkan ketertarikan yang tinggi terhadap pekerjaan mereka, yang sesuai dengan minat pribadi, dengan nilai indeks 3.94, yang termasuk dalam kategori "Tinggi". Ini menunjukkan bahwa pekerjaan yang dilakukan memberikan daya tarik pribadi bagi mereka, yang mendorong mereka untuk terus berkontribusi dan merasa terlibat dalam pekerjaan mereka. Selain itu, responden merasa puas dengan pencapaian mereka setelah menyelesaikan tugas, yang tercermin dalam indeks 4.12, yang menandakan bahwa pencapaian dalam pekerjaan meningkatkan rasa puas mereka.

Tanggung jawab yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan tercermin dengan jelas pada indikator yang memiliki indeks tertinggi, yaitu 4.51. Ini menunjukkan bahwa

mayoritas responden merasa memiliki tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan mereka, yang memperkuat hubungan antara motivasi intrinsik dan kepuasan kerja, karena rasa tanggung jawab tersebut berkontribusi pada kepuasan pribadi dalam bekerja. Selain itu, dorongan untuk meningkatkan kemampuan dalam menghadapi tantangan pekerjaan juga tercermin dalam indeks 4.34, yang menunjukkan keinginan untuk terus berkembang dan mengatasi hambatan yang ada.

Tidak hanya itu, tingkat motivasi untuk belajar hal-hal baru melalui pekerjaan juga cukup tinggi, dengan indeks 4.32. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan tersebut memberi peluang bagi karyawan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan mereka, yang selanjutnya meningkatkan kepuasan mereka dalam bekerja.

Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor yang mendasari motivasi intrinsik—seperti rasa tanggung jawab, keinginan untuk belajar, dan tantangan pekerjaan—memiliki peran penting dalam meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka, karena mereka merasa pekerjaan tersebut memberi makna dan kesempatan untuk berkembang secara pribadi dan profesional

Temuan ini sejalan dengan Self-Determination Theory (SDT) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik, yang berasal dari dorongan internal untuk meraih kepuasan pribadi seperti pencapaian dan otonomi, sangat memengaruhi kepuasan individu dalam pekerjaan (Deci & Ryan, 1985). Selain itu, teori Two-Factor Herzberg mendukung bahwa motivasi intrinsik, seperti pengakuan dan tanggung jawab, merupakan faktor motivator yang secara langsung meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian empiris juga mendukung temuan ini, seperti studi Ryan dan Deci (2000) yang menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar melalui motivasi intrinsik berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Gagné dan Deci (2005) menambahkan bahwa motivasi intrinsik berkorelasi positif dengan produktivitas dan kesejahteraan karyawan, sementara Kim dan Cho (2019) mengidentifikasi motivasi intrinsik sebagai prediktor signifikan dari kepuasan kerja. Secara keseluruhan, temuan ini menekankan bahwa karyawan yang memiliki motivasi intrinsik tinggi lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka, karena pekerjaan memberikan makna dan memenuhi kebutuhan psikologis mereka. Hal ini menjadi dasar bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi intrinsik guna meningkatkan kepuasan kerja dan performa karyawan secara berkelanjutan.

H2 - Pengaruh Motivasi Prosocial terhadap Kepuasan Kerja:

Hasil analisis menunjukkan bahwa Motivasi Prosocial memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai T-Statistics sebesar 4,515 dan P-Values sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi prososial, yaitu dorongan untuk memberikan manfaat bagi orang lain, berkontribusi secara positif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dikuatkan dengan Berdasarkan analisis deskriptif terhadap variabel motivasi prososial, hasilnya menunjukkan bahwa tingkat motivasi prososial responden sangat tinggi di semua indikator yang diukur.

Mayoritas responden merasa termotivasi untuk membantu orang lain melalui pekerjaan mereka, dengan nilai indeks 4.29, yang termasuk dalam kategori "Tinggi". Hal ini menunjukkan bahwa mereka merasa pekerjaan mereka memberikan kontribusi positif terhadap kesejahteraan orang lain. Motivasi untuk memberikan manfaat kepada orang lain, yang tercermin dalam pekerjaan yang mereka lakukan, berperan penting

dalam meningkatkan kepuasan kerja mereka. Selain itu, responden juga merasa bahwa pekerjaan mereka berdampak positif pada kesejahteraan orang lain, dengan indeks 4.20, yang mencerminkan keyakinan mereka bahwa apa yang mereka lakukan memiliki pengaruh baik bagi orang lain, bukan hanya bagi diri mereka sendiri.

Selanjutnya, responden juga merasa pekerjaan mereka berkontribusi pada masyarakat secara luas, dengan indeks 4.17, yang menunjukkan kesadaran mereka tentang dampak yang lebih besar dari pekerjaan mereka, yang melampaui kepentingan individu. Ini menunjukkan bahwa pekerjaan mereka bukan hanya berfokus pada tujuan pribadi, tetapi juga memiliki nilai sosial yang lebih besar, yang berhubungan langsung dengan motivasi prososial mereka.

Secara keseluruhan, nilai indeks yang tinggi di seluruh indikator ini menunjukkan bahwa motivasi prososial sangat kuat di kalangan responden. Mereka merasa bahwa pekerjaan mereka tidak hanya bermanfaat untuk diri mereka sendiri, tetapi juga memberikan dampak positif bagi orang lain dan masyarakat secara keseluruhan. Hal ini membuktikan bahwa ketika karyawan merasa pekerjaan mereka memberi kontribusi pada kesejahteraan orang lain dan masyarakat, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Motivasi prososial yang tinggi ini mendorong mereka untuk terus berkontribusi dan merasa bangga dengan pekerjaan yang mereka lakukan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Temuan ini selaras dengan Self-Determination Theory (SDT), yang menekankan bahwa kebutuhan psikologis dasar seperti keterhubungan (*relatedness*) dapat terpenuhi melalui motivasi prososial, sehingga meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja. Selain itu, Teori Makna dalam Kerja (*Meaningful Work Theory*) juga mendukung bahwa pekerjaan yang dianggap memiliki dampak positif terhadap orang lain akan dirasakan lebih bermakna, yang secara langsung meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian empiris seperti yang dilakukan oleh Grant (2007) dan Martela & Ryan (2016) juga menemukan bahwa motivasi prososial memperkuat rasa makna dalam pekerjaan, menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Studi lainnya, seperti Allen et al. (2018), menegaskan bahwa motivasi prososial tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga mendorong keterlibatan dan perilaku positif di tempat kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong motivasi prososial melalui pekerjaan yang berdampak sosial atau memberikan manfaat nyata kepada orang lain untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan. Temuan ini memperkuat pentingnya peran motivasi prososial dalam membangun kepuasan kerja yang berkelanjutan.

H3 - Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Turnover Intention:

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Intrinsik berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention, dengan nilai T-Statistics sebesar 2,337 dan P-Values sebesar 0,020. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat motivasi intrinsik seorang karyawan dapat memengaruhi kecenderungan mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Motivasi intrinsik, yang berasal dari dorongan internal seperti rasa pencapaian, otonomi, dan kompetensi, memainkan peran penting dalam membangun keterikatan emosional dengan pekerjaan. Ketika pekerjaan memberikan kepuasan intrinsik, karyawan cenderung merasa lebih terhubung dan memiliki alasan yang kuat untuk bertahan di tempat kerja. Sebaliknya, jika kebutuhan psikologis ini tidak terpenuhi, motivasi intrinsik menurun, yang dapat meningkatkan risiko turnover. Temuan ini sesuai dengan Self-Determination Theory (SDT), yang menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial mendukung motivasi intrinsik dan menurunkan keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Selain itu,

teori Job Embeddedness mendukung bahwa pekerjaan yang memberikan makna dan keterhubungan dapat mengurangi turnover. Penelitian empiris, seperti yang dilakukan oleh Gagné dan Deci (2005) serta Richer et al. (2002), memperkuat bahwa rendahnya motivasi intrinsik meningkatkan kemungkinan turnover, sedangkan pekerjaan yang mendukung kebutuhan psikologis intrinsik cenderung mempertahankan karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi intrinsik, seperti memberikan pengakuan, pekerjaan yang bermakna, dan otonomi, guna meningkatkan keterikatan karyawan dan mengurangi turnover secara signifikan.

Dikaitkan Berdasarkan analisis deskriptif terhadap variabel motivasi intrinsik, mayoritas responden menunjukkan tingkat motivasi yang tinggi pada sebagian besar indikator yang diukur. Responden merasa tertarik dengan pekerjaan mereka yang sesuai dengan minat pribadi, dengan indeks 3.94 yang masuk dalam kriteria "Tinggi". Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan mereka memberikan daya tarik pribadi yang mendorong mereka untuk berkontribusi lebih banyak, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Ketika seseorang merasa tertarik pada pekerjaannya, ada kemungkinan lebih rendah untuk mereka berpikir untuk meninggalkan organisasi, karena mereka merasa pekerjaan itu memberi mereka makna dan kepuasan pribadi.

Selain itu, responden juga merasa puas dengan pencapaian yang mereka raih setelah menyelesaikan tugas, dengan indeks 4.12 yang menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi. Kepuasan atas pencapaian ini dapat mengurangi kemungkinan turnover, karena karyawan yang merasa puas dengan hasil kerja mereka cenderung merasa lebih terikat dan berkomitmen terhadap organisasi. Tanggung jawab yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan hingga tuntas, yang tercermin dalam indeks 4.51, menunjukkan bahwa banyak responden merasa memiliki tanggung jawab besar terhadap pekerjaan mereka. Rasa tanggung jawab ini cenderung menurunkan tingkat turnover, karena individu yang merasa bertanggung jawab lebih mungkin untuk tetap berada dalam organisasi dan menyelesaikan tugas mereka dengan baik.

Selain itu, dorongan untuk meningkatkan kemampuan dalam menghadapi tantangan pekerjaan juga tercermin dalam indeks 4.34, yang mencerminkan keinginan untuk terus berkembang. Ketika karyawan merasa mereka dapat terus belajar dan berkembang, mereka lebih cenderung untuk merasa puas dan termotivasi untuk tetap bertahan dalam pekerjaan mereka, yang berfungsi sebagai faktor pencegah turnover. Motivasi untuk belajar hal-hal baru, dengan nilai indeks 4.32, menunjukkan bahwa pekerjaan tersebut memberi peluang untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan, yang lebih lanjut meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi kemungkinan karyawan mencari peluang di luar organisasi.

Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor yang mendorong motivasi intrinsik seperti rasa tanggung jawab, keinginan untuk belajar, dan tantangan dalam pekerjaan sangat berperan dalam meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik tinggi merasa lebih terhubung dengan pekerjaannya, yang pada gilirannya dapat mengurangi tingkat turnover. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan diri mereka dan merasakan pencapaian pribadi dalam pekerjaan mereka, guna mempertahankan mereka dalam jangka panjang dan mengurangi angka turnover.

H4 - Pengaruh Motivasi Prosocial Terhadap Turnover Intention:

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Prosocial tidak memiliki pengaruh

signifikan terhadap Turnover Intention, dengan nilai T-Statistics sebesar 1,463 dan P-Values sebesar 0,144. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun motivasi prososial dapat meningkatkan kepuasan kerja, hal tersebut tidak secara langsung memengaruhi kecenderungan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaannya. Motivasi prososial, yang berfokus pada keinginan untuk memberikan dampak positif kepada orang lain, mungkin berkontribusi pada aspek-aspek lain, seperti keterlibatan atau makna kerja, tetapi pengaruhnya terhadap turnover kemungkinan dipengaruhi oleh variabel lain, seperti beban kerja, stres, atau imbalan finansial. Temuan ini selaras dengan Self-Determination Theory (SDT) yang menyatakan bahwa kebutuhan akan keterhubungan (*relatedness*) yang didukung oleh motivasi prososial perlu dikombinasikan dengan kebutuhan lain, seperti otonomi dan kompetensi, untuk memengaruhi turnover secara signifikan. Selain itu, Teori Makna dalam Kerja (*Meaningful Work Theory*) menjelaskan bahwa pekerjaan yang bermakna dapat meningkatkan kepuasan kerja, tetapi tidak selalu cukup untuk mencegah turnover jika aspek-aspek lain tidak mendukung. Penelitian seperti Grant (2007) dan Rosso et al. (2010) mendukung bahwa motivasi prososial lebih relevan terhadap kepuasan kerja daripada turnover, sementara studi oleh Weinstein dan Ryan (2010) menunjukkan bahwa kesejahteraan yang dihasilkan dari motivasi prososial tidak selalu berdampak langsung pada keputusan untuk meninggalkan pekerjaan. Oleh karena itu, meskipun motivasi prososial dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih bermakna, faktor-faktor lain seperti desain pekerjaan, pengakuan, dan imbalan perlu diperhatikan untuk mengurangi turnover secara efektif.

Berdasarkan analisis deskriptif terhadap variabel motivasi prososial, hasilnya menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki motivasi yang tinggi untuk membantu orang lain melalui pekerjaan mereka, dengan indeks 4.29 yang masuk dalam kategori "Tinggi". Hal ini menunjukkan bahwa mereka merasa pekerjaan mereka memberikan kontribusi positif bagi orang lain. Selain itu, responden merasa bahwa pekerjaan mereka berdampak positif pada kesejahteraan orang lain, dengan indeks 4.20, dan mereka juga merasa pekerjaan mereka berkontribusi pada masyarakat secara luas, dengan indeks 4.17. Kesadaran mereka tentang dampak pekerjaan yang lebih besar bagi masyarakat menunjukkan bahwa motivasi prososial sangat kuat di kalangan responden.

Namun, meskipun tingkat motivasi prososial yang tinggi ini mencerminkan bahwa karyawan merasa pekerjaan mereka bermanfaat tidak hanya bagi diri mereka sendiri tetapi juga bagi orang lain dan masyarakat secara keseluruhan, hal tersebut tidak cukup untuk mempengaruhi keputusan mereka terkait turnover. Salah satu kemungkinan adalah bahwa faktor-faktor lain, seperti kondisi kerja, kompensasi, peluang pengembangan karier, atau hubungan dengan atasan dan rekan kerja, lebih dominan dalam mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Meskipun karyawan merasa pekerjaan mereka memberikan kontribusi positif, faktor-faktor tersebut mungkin belum cukup untuk mengurangi niat turnover mereka.

Secara keseluruhan, meskipun motivasi prososial sangat kuat di kalangan responden, pengaruhnya terhadap turnover tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor lain yang lebih langsung berhubungan dengan kepuasan kerja dan kebutuhan pribadi karyawan mungkin memiliki pengaruh yang lebih besar dalam mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap atau meninggalkan organisasi.

H5 - Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention:

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh

signifikan terhadap Turnover Intention, dengan nilai T-Statistics sebesar 2,469 dan P-Values sebesar 0,014. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin kecil kecenderungan mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Temuan ini sesuai dengan Teori Dua-Faktor Herzberg, yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab. Ketika faktor-faktor ini terpenuhi, karyawan merasa lebih puas, yang pada akhirnya menurunkan niat untuk berpindah ke tempat kerja lain. Selain itu, teori Job Embeddedness menyebutkan bahwa kepuasan kerja menciptakan keterikatan emosional, sosial, dan finansial terhadap pekerjaan, yang memperkuat keinginan untuk tetap bertahan. Penelitian empiris seperti yang dilakukan oleh Tett dan Meyer (1993) serta Hom et al. (2012) mendukung bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor utama turnover, di mana karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka memiliki tingkat turnover yang lebih rendah. Studi lain, seperti Judge et al. (2001) dan Mitchell et al. (2001), juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam menciptakan keterikatan yang kuat terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan karyawan, seperti memberikan pengakuan, peluang pengembangan, dan keadilan dalam imbalan, guna mempertahankan karyawan dan mengurangi risiko turnover.

H6 – Pengaruh Motivasi Intrinsik, Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention:

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Turnover Intention, dengan nilai T-Statistics sebesar 2,325 dan P-Values sebesar 0,020. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi intrinsik, yang berasal dari dorongan internal seperti pencapaian, otonomi, dan kompetensi, memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi dalam menurunkan turnover.

Berdasarkan analisis deskriptif terhadap variabel kepuasan kerja, hasilnya menunjukkan bahwa tingkat kepuasan yang tinggi tercermin pada sebagian besar indikator yang diukur. Responden merasa antusias terhadap pekerjaan mereka, yang sesuai dengan minat dan keterampilan mereka, dengan nilai indeks 4.1 yang termasuk dalam kriteria "Tinggi". Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memberikan kepuasan pribadi dan motivasi untuk terus berkontribusi, yang berperan dalam mengurangi niat turnover. Ketika pekerjaan sesuai dengan minat dan keterampilan, karyawan cenderung merasa lebih puas dan terlibat, yang mengurangi kemungkinan mereka meninggalkan pekerjaan mereka.

Selain itu, responden merasa dihargai oleh atasan atas pencapaian mereka, dengan indeks 4.0, yang menunjukkan bahwa pengakuan dan apresiasi dari atasan turut berkontribusi pada kepuasan kerja. Pengakuan ini dapat meningkatkan rasa keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, yang mengurangi kecenderungan untuk berpikir meninggalkan organisasi. Kenyamanan dalam bekerja bersama rekan-rekan yang saling mendukung, yang tercermin dengan nilai indeks 4.36, juga menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang positif di tempat kerja sangat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja, sehingga mengurangi niat turnover.

Selanjutnya, responden merasa bahwa mereka diberi kesempatan untuk mengembangkan keterampilan di dalam organisasi, dengan nilai indeks 4.14. Kesempatan pengembangan ini menjadi faktor penting yang mendukung kepuasan kerja, karena karyawan yang merasa diberi peluang untuk berkembang lebih cenderung untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka dan tidak mencari peluang lain di luar organisasi.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang

berkontribusi pada kepuasan kerja, seperti kecocokan pekerjaan dengan minat dan keterampilan, pengakuan atas pencapaian, kenyamanan dalam bekerja bersama rekan kerja, dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan, memiliki dampak besar terhadap tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung merasa lebih terikat dengan organisasi dan lebih sedikit mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, organisasi yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan kesempatan untuk berkembang akan lebih berhasil dalam mengurangi turnover dan mempertahankan karyawan.

Hal ini sesuai dengan Self-Determination Theory (SDT) yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar—otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial—mendorong motivasi intrinsik, yang meningkatkan kepuasan kerja dan menciptakan keterikatan emosional terhadap organisasi. Selain itu, Teori Dua-Faktor Herzberg menjelaskan bahwa motivasi intrinsik yang didukung oleh faktor-faktor seperti pengakuan dan tanggung jawab dapat menciptakan rasa puas yang mendalam terhadap pekerjaan. Penelitian oleh Gagné dan Deci (2005) serta Richer et al. (2002) mendukung bahwa kepuasan kerja merupakan mediator signifikan yang menghubungkan motivasi intrinsik dengan penurunan turnover. Studi lain, seperti Mitchell et al. (2001) dan Lambert et al. (2001), juga menegaskan bahwa kepuasan kerja meningkatkan keterikatan karyawan pada organisasi, sehingga mengurangi niat untuk meninggalkan pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi intrinsik, seperti pemberian pengakuan, tanggung jawab, dan desain pekerjaan yang bermakna, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan secara tidak langsung mengurangi turnover secara signifikan.

H7 – Pengaruh Motivasi Prososial, Kepuasan Kerja Dengan Turnover Intention:

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Motivasi Prososial terhadap Turnover Intention, dengan nilai T-Statistics sebesar 2,031 dan P-Values sebesar 0,043. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi prososial, yaitu dorongan untuk memberikan dampak positif bagi orang lain, secara tidak langsung dapat mengurangi turnover melalui peningkatan kepuasan kerja. Karyawan dengan motivasi prososial yang tinggi cenderung merasa pekerjaannya bermakna karena memberikan kontribusi kepada orang lain, yang meningkatkan kepuasan kerja mereka. Sesuai dengan Self-Determination Theory (SDT), motivasi prososial memenuhi kebutuhan psikologis dasar akan keterhubungan (relatedness), yang menciptakan perasaan terhubung dengan pekerjaan dan organisasi. Selain itu, Teori Makna dalam Kerja menjelaskan bahwa pekerjaan yang bermakna, seperti yang didorong oleh motivasi prososial, berperan besar dalam meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian oleh Grant (2007) dan Martela & Ryan (2016) mendukung bahwa motivasi prososial meningkatkan makna kerja dan kepuasan, sementara studi oleh Weinstein & Ryan (2010) menemukan bahwa kepuasan kerja yang tinggi menurunkan niat turnover. Dengan demikian, organisasi perlu mendorong motivasi prososial melalui penciptaan pekerjaan yang memberikan dampak positif bagi orang lain, sekaligus mendukung kepuasan kerja karyawan, untuk secara efektif mengurangi turnover dan meningkatkan retensi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan utama sebagai berikut:

1. Motivasi Intrinsik memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (H1). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki dorongan internal seperti otonomi, pencapaian, dan tanggung jawab merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Temuan ini sejalan dengan Self-Determination Theory dan Teori Dua-Faktor Herzberg, yang menegaskan bahwa motivasi intrinsik adalah salah satu pendorong utama kepuasan kerja.
2. Motivasi Prososial memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (H2). Karyawan yang memiliki motivasi untuk memberikan dampak positif kepada orang lain cenderung lebih puas dalam pekerjaan mereka. Temuan ini selaras dengan Teori Makna dalam Kerja, yang menyebutkan bahwa pekerjaan yang dirasakan bermakna dapat meningkatkan kepuasan kerja.
3. Motivasi Intrinsik berpengaruh signifikan terhadap Turnover (H3). Karyawan dengan motivasi intrinsik tinggi lebih cenderung bertahan dalam pekerjaannya karena merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan kepuasan dan makna. Sebaliknya, kurangnya pemenuhan kebutuhan intrinsik dapat meningkatkan turnover.
4. Motivasi Prososial tidak memiliki pengaruh signifikan langsung terhadap Turnover (H4). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi prososial dapat meningkatkan kepuasan kerja, pengaruhnya terhadap turnover memerlukan dukungan dari variabel lain, seperti desain pekerjaan, pengakuan, atau imbalan.
5. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Turnover (H5). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih terikat secara emosional, sosial, dan finansial pada organisasi, yang secara signifikan menurunkan niat mereka untuk meninggalkan pekerjaan.
6. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Turnover (H6). Motivasi intrinsik yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya mengurangi kecenderungan mereka untuk keluar dari organisasi.
7. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Motivasi Prososial terhadap Turnover (H7). Motivasi prososial meningkatkan kepuasan kerja melalui rasa makna yang diciptakan dalam pekerjaan, yang pada gilirannya menurunkan tingkat turnover.

Saran

1. Bagi Organisasi:

- Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi intrinsik karyawan dengan menumbuhkan minat pegawai terhadap pekerjaan, memberikan peluang pengembangan diri kepada karyawan, memberikan otonomi dalam bekerja, menetapkan target pekerjaan yang menantang dan bermakna, serta diikuti reward and punishment agar karyawan memiliki rasa tanggung jawab atas pekerjaannya.
- Mendorong motivasi prososial melalui program kerja yang memberikan dampak positif kepada masyarakat atau komunitas. Hal ini dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara tidak langsung.
- Fokus pada peningkatan kepuasan kerja dengan memastikan keadilan dalam imbalan, memberikan pengakuan atas pencapaian, dan membangun lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan dapat membantu menurunkan turnover.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya:

- Penelitian ini dapat diperluas dengan memasukkan variabel lain seperti lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, atau stres kerja yang mungkin memengaruhi hubungan antara motivasi, kepuasan kerja, dan turnover.

- Melakukan penelitian dengan pendekatan longitudinal dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam tentang bagaimana motivasi dan kepuasan kerja memengaruhi turnover dalam jangka panjang.

3. Bagi Praktisi HR:

- Implementasi pelatihan dan pengembangan yang mendukung motivasi intrinsik dan prososial dapat meningkatkan keterlibatan serta kepuasan kerja karyawan.
- Evaluasi reguler terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan perlu dilakukan untuk mendeteksi potensi turnover sejak dini.

DAFTAR PUSTAKA

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The combined effects of intrinsic and prosocial motivations on performance: A prosocial interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 900-912.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2020). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 378-391.
- Kim, E., & Park, S. (2022). Understanding the millennials' turnover intention: The role of job satisfaction, intrinsic motivation, and organizational commitment. *Management Research Review*, 45(3), 405-419.
- Lee, S. M., & Raschke, R. L. (2022). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Business Research*, 139, 1400-1412.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Nguyen, T. M., Dang, X. T., & Tran, H. T. (2023). Job satisfaction, motivation, and turnover intention: The moderating role of generational differences. *Journal of Business Research*, 150, 321-330.
- Park, S., & Kim, E. (2023). Motivation of millennials: How it differs from previous generations and its impact on job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 123-139.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (2020). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 74(1), 151-176.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2019). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 45(5), 1117-1154.
- Wang, Y., Liu, L., & Zou, X. (2022). How millennials' work values impact turnover intention: The roles of job satisfaction and perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 138, 103-117.
- Zhang, L., Smith, W., & Lin, Y. (2023). The impact of job satisfaction on turnover intention: A case of millennial employees in China. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 320-335.