

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

TESIS



**Disusun oleh :
BOBBY HALIM
NIM : 20402300361**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

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

Disusun oleh:

Nama: BOBBY HALIM

NIM: 20402300361

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang
panitia ujian Tesis

Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Semarang, 11 Februari 2025

Dosen Pembimbing,

Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si.

HALAMAN PERSETUJUAN

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

Disusun oleh:
Nama: **BOBBY HALIM**
NIM: **20402300361**

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal, 15 Februari 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si.
NIK. 210491023

Penguji I



Prof. Dr. Hendar, SE, M.Si.
NIK. 210499041

Penguji II



Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si.
NIK. 210492030

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Semarang, 15 Februari 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si.
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Bobby Halim
NIM : 20402300361
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Antara Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Prososial Terhadap *Turnover Intention*” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing,



Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si.
NIK. 210491023

Semarang, 15 Februari 2025
Yang menyatakan,



Bobby Halim
NIM. 20402300361

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Bobby Halim

NIM : 20402300361

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyatakan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

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

Dan menyetujuinya menjadi milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif untuk disimpan dan dialihmediakan dalam pangkalan data dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 Februari 2025
Yang menyatakan,

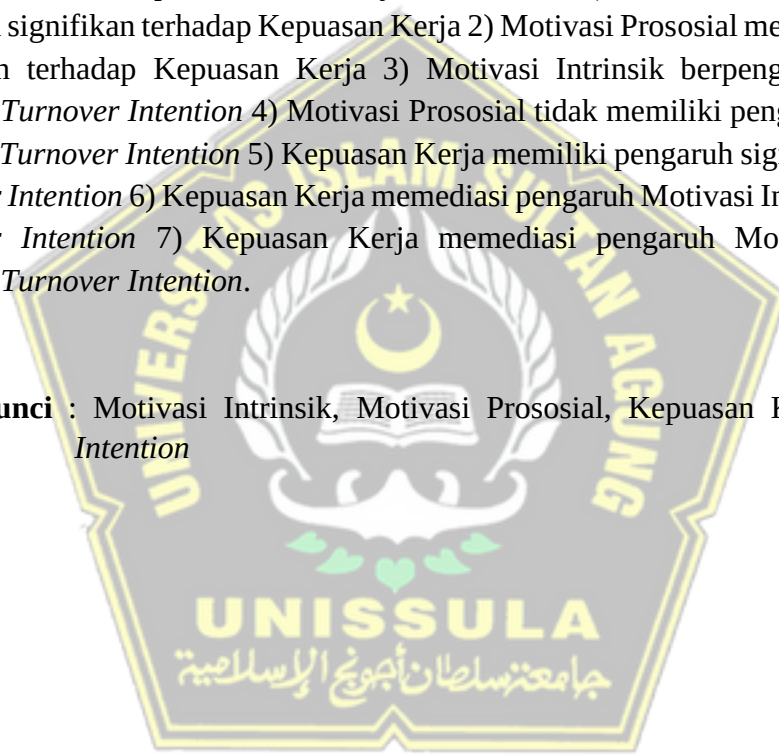


Bobby Halim

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*.

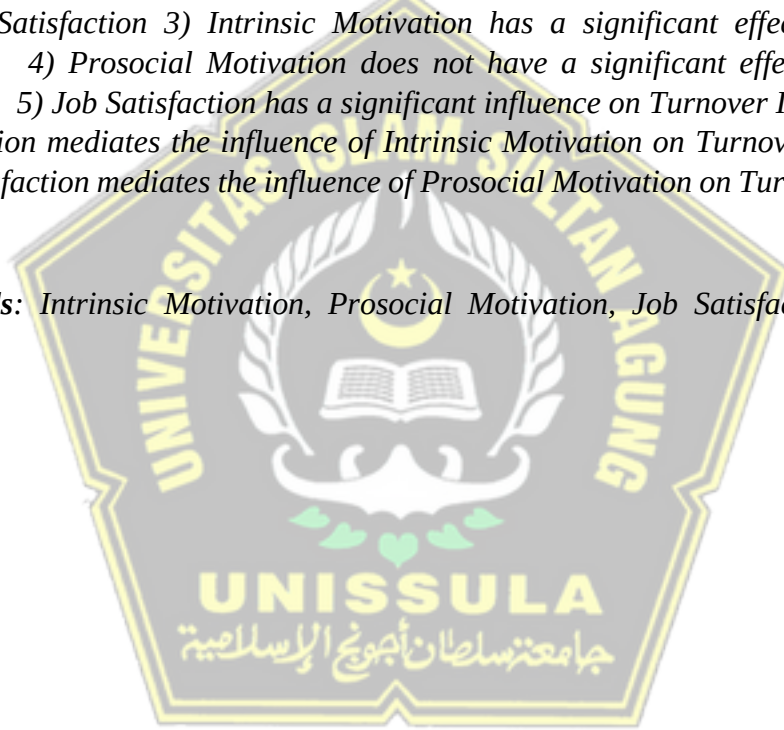
Kata Kunci : Motivasi Intrinsik, Motivasi Prososial, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*



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*



KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus, atas berkat dan anugrah-Nya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Antara Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Prososial Terhadap Turnover Intention”. Tujuan penyusunan tesis ini sebagai salah satu syarat akademis yang harus ditempuh oleh mahasiswa Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulisan Tesis ini tidak lepas dari bantuan banyak pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang
2. Ibu Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si., Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sebagai dosen pembimbing yang telah menyetujui dan meluangkan waktu dengan penuh kesabaran membimbing penulis dalam penulisan tesis ini.
3. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Istri saya drg. Andhini Bellatrix Utami Salindeho yang saya cintai, yang selalu memberikan dukungan, kebahagiaan dan keceriaan. Dan anak pertama kami yang saat ini sedang dalam kandungan yang menjadi sumber semangat dan inspirasi saya.

5. Ibu saya yang telah melahirkan saya, yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan kepada saya.
6. Teman-teman Magister Manajemen Angkatan 79 kelas G yang selalu kompak dari awal kuliah hingga akhir.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna dan tidak terlepas dari kekurangan dan kekhilafan yang disebabkan oleh pengetahuan dan pengalaman yang masih terbatas, maka penulis mengharapkan saran dan masukan yang membangun dan berguna untuk perbaikan dalam penulisan selanjutnya.

Akhirnya penulis mohon maaf kepada semua pihak yang terkait jika ada kesalahan kata atau perbuatan selama penulis belajar di Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang dan semoga tesis ini dapat memberikan manfaat kepada kita semua. Amin.

Semarang, 15 Februari 2025



Bobby Halim

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 Kepuasan Kerja.....	12
2.2 Motivasi.....	13
2.3 <i>Turnover Intention</i>	16
2.4 Pengembangan Hipotesis	17
2.4.1 Pengaruh Motivasi Intrinsik dengan kepuasan kerja.....	17
2.4.2 Pengaruh Motivasi Prosocial dengan kepuasan kerja.....	20
2.4.3 Pengaruh Motivasi Intrinsik dengan <i>Turnover Intention</i>	24
2.4.4 Pengaruh Motivasi Prosocial dengan <i>Turnover Intention</i>	27
2.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja dengan <i>Turnover Intention</i>	30
2.4.6 Pengaruh Motivasi Intrinsik, Kepuasan Kerja dengan <i>Turnover Intention</i>	32
2.5.7 Pengaruh Motivasi Prosocial, Kepuasan Kerja dengan	

<i>Turnover Intention</i>	35
2.6 Kerangka Pemikiran.....	38
BAB III METODE PENELITIAN.....	39
3.1 Jenis Penelitian	39
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	39
3.3 Sumber dan Jenis Data.....	40
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	40
3.5 Variabel dan Indikator	41
3.6 Teknik Analisis	42
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN....	Error! Bookmark not defined.
4.1 Analisis Deskriptif.....	47
4.2 Deskripsi Variabel.....	52
4.3 Skema Model <i>Partial Least Square</i> (PLS)	59
4.4 Evaluasi <i>Outer Model</i>	59
4.5 Evaluasi Inner Model	66
4.6 Pembahasan Hasil Penelitian.....	71
BAB V PENUTUP	86
5.1 Kesimpulan	86
5.2 Saran	87
DAFTAR PUSTAKA	90
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	9Error! Bookmark not defined.

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Survei Awal	3
Tabel 3.1 Variabel, Penjelasan, dan Indikator	41
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	47
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	48
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	49
Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	50
Tabel 4.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan	51
Tabel 4.6 Kriteria Interpretasi Skor	52
Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja.....	52
Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Intrinsik	54
Tabel 4.9 Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Prosocial	56
Tabel 4.10 Analisis Deskriptif Variabel <i>Turnover Intention</i>	57
Tabel 4.11 Hasil Pengujian Validitas	60
Tabel 4.12 Cross Loading	61
Tabel 4.13 <i>Average Variant Extracted (AVE)</i>	62
Tabel 4.14 <i>Composite Reliability</i>	64
Tabel 4.15 <i>Cronbach Alpha</i>	65
Tabel 4.16 <i>R-Square</i>	66
Tabel 4.17 <i>T-Statistics dan P-Values</i>	68
Tabel 4.18 <i>Pengaruh Tidak Langsung (T-Statistics dan P-Values)</i>	70



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	38
Gambar 4.1 <i>Outer Model</i> dan <i>Inner Model</i>	59



BAB I

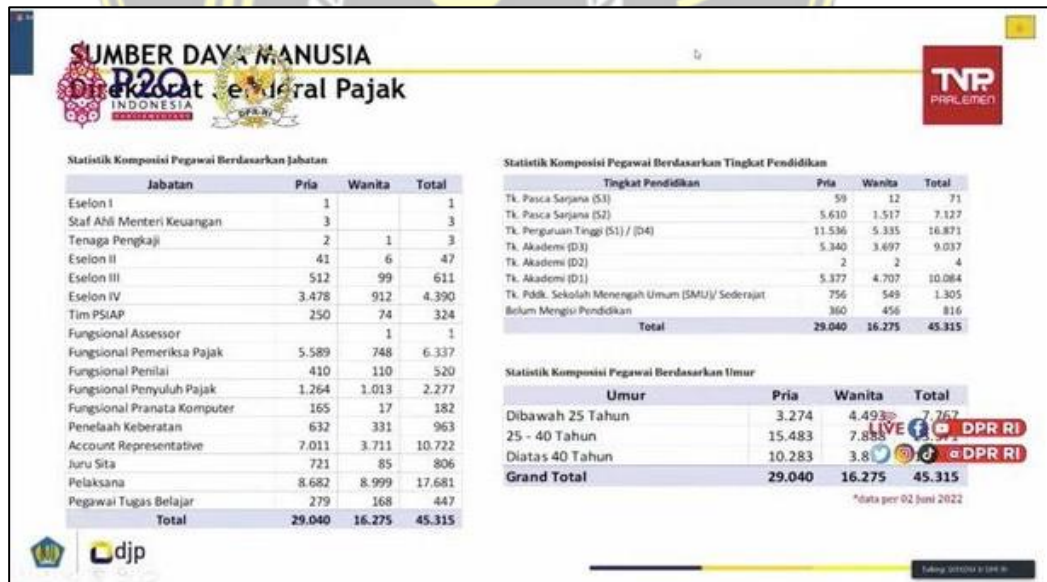
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

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 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>).



SUMBER DAYA MANUSIA
Direktorat Jenderal Pajak

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 PSIAP	250	74	324
Fungsional Assessor		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 (S3)	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	3.697	9.037
Tk. Akademik (D2)	2	2	4
Tk. Akademik (D1)	5.177	4.707	10.084
Tk. Pendidik Sekolah Menengah Umum (SMU)/ Sederajat	756	549	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	3.818	14.101
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 1.1 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 pagawai 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 mengarahkan 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.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat dirumuskan penelitian:

1. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I?
2. Bagaimana pengaruh motivasi prososial terhadap kepuasan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I?
3. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap *turnover intention* di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I?
4. Bagaimana pengaruh motivasi prososial terhadap *turnover intention* di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I?
5. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *turnover intention* di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I?
6. Bagaimana kepuasan kerja dapat memediasi motivasi intrinsik terhadap *turnover intention* di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I?

7. Bagaimana kepuasan kerja dapat memediasi motivasi prososial terhadap *turnover intention* di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi prososial terhadap kepuasan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap *turnover intention* di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi prososial terhadap *turnover intention* di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *turnover intention* di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I.

6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dapat memediasi motivasi intrinsik terhadap *turnover intention* di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dapat memediasi motivasi prososial terhadap *turnover intention* di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. **Pengembangan Teori Kepuasan Kerja:** Penelitian ini berkontribusi terhadap literatur yang ada dengan memperdalam pemahaman tentang bagaimana kepuasan kerja memengaruhi motivasi dan *turnover intention*, khususnya di kalangan generasi milenial. Ini dapat membantu memperluas atau memodifikasi model teoritis yang ada terkait hubungan antara kepuasan kerja, motivasi, dan niat untuk berpindah kerja.
- b. **Pemahaman Karakteristik Generasi Milenial:** Penelitian ini memberikan wawasan lebih dalam mengenai karakteristik unik generasi milenial, bagaimana mereka memandang pekerjaan, dan faktor-faktor apa saja yang memengaruhi kepuasan dan motivasi mereka. Ini akan menambah literatur mengenai psikologi kerja dan manajemen sumber daya manusia khususnya dalam konteks perubahan demografis di tempat kerja.
- c. **Integrasi Teori Motivasi:** Penelitian ini dapat mengintegrasikan berbagai teori motivasi, seperti teori motivasi intrinsik dan ekstrinsik, dalam konteks

generasi milenial. Hal ini akan memberikan perspektif baru tentang bagaimana motivasi dapat menjadi faktor penghubung antara kepuasan kerja dan *turnover intention*.

2. Manfaat Praktisi

- a. **Strategi Retensi Karyawan:** Bagi praktisi manajemen sumber daya manusia, penelitian ini menawarkan wawasan yang dapat digunakan untuk merancang strategi retensi karyawan yang lebih efektif, terutama untuk generasi milenial. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan motivasi mereka, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung, sehingga mengurangi *turnover intention*.
- b. **Pengembangan Program Kesejahteraan Karyawan:** Temuan penelitian ini dapat membantu organisasi dalam mengembangkan program kesejahteraan karyawan yang lebih relevan dengan kebutuhan dan harapan generasi milenial. Misalnya, program pengembangan karir yang lebih personalisasi, fleksibilitas kerja, dan inisiatif keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik.
- c. **Efisiensi Operasional:** Dengan mengurangi *turnover intention* dan mempertahankan karyawan milenial yang berbakat, organisasi dapat mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan serta meningkatkan kontinuitas dan efisiensi operasional.
- d. **Peningkatan Keterlibatan Karyawan:** Praktisi dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dengan

menciptakan lingkungan kerja yang lebih memotivasi dan memuaskan. Keterlibatan yang lebih tinggi akan berdampak positif pada produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

- e. **Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Lebih Baik:** Dengan pemahaman yang lebih baik tentang apa yang mendorong generasi milenial, perusahaan dapat merencanakan inisiatif SDM yang lebih baik, mulai dari proses perekrutan hingga pengembangan karir dan manajemen talenta



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif yang dialami oleh karyawan sebagai hasil dari evaluasi mereka terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk gaji, lingkungan kerja, dan hubungan interpersonal di tempat kerja (Locke, 1976). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menentukan niat karyawan untuk tetap bekerja atau meninggalkan organisasi (Judge et al., 2020). Karyawan yang puas cenderung lebih loyal dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan (Tett & Meyer, 2020).

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sebuah perasaan yang positif yang berkaitan dengan suatu pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik seseorang. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, dan juga berlaku sebaliknya. Kepuasan kerja seseorang di tempatnya bekerja dapat disebabkan oleh berbagai hal, seperti kondisi tempat bekerja, kepribadian dari karyawan tersebut dan rekan kerjanya, gaji yang diperoleh, dan tindakan corporate social responsibility yang dilakukan oleh perusahaan. (Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge, 2017).

Menurut Luthans (2010), kepuasan kerja seorang karyawan dipengaruhi oleh lima dimensi, yang pertama adalah *The work itself*, yaitu sejauh mana pekerjaan

tersebut memberi individu tugas yang menantang, kesempatan untuk belajar, dan juga kesempatan dalam menerima tanggung jawab. Setelah itu yang kedua adalah *Pay*, dimana jumlah upah atau keuntungan karyawan yang diterima dan sejauh mana hal ini dipandang adil dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi di tempat mereka bekerja. Lalu ketiga adalah *Promotion Opportunities* yaitu kesempatan bagi karyawan untuk bisa berkembang dalam jenjang karir merupakan salah satu penentu kepuasan kerja karyawan. Teori keempat adalah *Supervision*, adalah kemampuan penilaian dan koreksi di dalam pekerjaan karyawan yang bertujuan untuk mendapat keyakinan bahwa tujuan dan juga rencana yang akan dicapai telah dikerjakan dengan baik dan benar. Teori kelima adalah *Co-Workers*, adalah interaksi sosial antar sesama pekerja atau dengan pimpinan secara suportif dan baik yang berdampak kepada kepuasan karyawan.

Studi yang dilakukan oleh Zhang et al. (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi *turnover intention*, terutama di kalangan karyawan milenial. Generasi milenial memiliki ekspektasi yang berbeda terhadap pekerjaan mereka, seperti fleksibilitas dan kesempatan untuk berkembang, yang memengaruhi tingkat kepuasan mereka. Ketika harapan ini tidak terpenuhi, kepuasan kerja mereka menurun, yang meningkatkan niat untuk berpindah kerja.

2.2 Motivasi

Motivasi adalah kekuatan internal atau eksternal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Dua teori utama yang relevan menurut Zheng et al. (2021) adalah **Teori Motivasi Intrinsik dan Motivasi Prososial**.

a. **Motivasi Intrinsik**

Motivasi intrinsik adalah dorongan untuk melakukan suatu aktivitas karena aktivitas itu sendiri dianggap memuaskan dan menyenangkan, bukan karena adanya imbalan ekstern Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Deci dan Ryan dalam **Self-Determination Theory (SDT)** pada tahun 1985. Menurut teori ini, motivasi intrinsik berkembang ketika tiga kebutuhan psikologis dasar terpenuhi: otonomi, kompetensi, dan keterkaitan.

- **Otonomi:** Kebutuhan untuk merasakan kontrol atau kemandirian dalam menentukan tindakan atau keputusan.
- **Kompetensi:** Kebutuhan untuk merasa mampu dan efektif dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menantang.
- **Keterkaitan:** Kebutuhan untuk merasakan hubungan dan keterikatan dengan orang lain.

Deci dan Ryan menekankan bahwa motivasi intrinsik bersifat lebih berkelanjutan dan kuat dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik, karena karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung lebih terlibat, kreatif, dan tahan terhadap stres. Dalam konteks pekerjaan, contoh motivasi intrinsik termasuk melakukan tugas karena tantangan yang diberikannya, rasa puas dari penyelesaian tugas, atau keinginan untuk mengembangkan kemampuan diri.

Penelitian terbaru oleh **Gagné dan Deci (2020)** menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka menarik dan sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka, mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan dan memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi.

b. **Motivasi prososial**

Motivasi prososial adalah dorongan untuk melakukan suatu aktivitas dengan tujuan untuk memberi manfaat atau membantu orang lain. **Grant (2007)** memperkenalkan konsep ini dan menekankan bahwa motivasi prososial dapat mempengaruhi perilaku kerja dengan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih gigih demi memberikan dampak positif pada orang lain, baik itu rekan kerja, pelanggan, atau komunitas.

Dalam teori motivasi prososial, terdapat dua elemen utama:

- **Keinginan untuk Membantu Orang Lain:** Motivasi yang muncul dari keinginan untuk membantu, mendukung, atau memberikan manfaat kepada orang lain.

- **Pentingnya Dampak Pekerjaan terhadap Orang Lain:**

Karyawan termotivasi ketika mereka merasa pekerjaan mereka memiliki dampak nyata dan positif pada kehidupan orang lain.

Grant (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa *motivasi prososial* dapat meningkatkan kinerja kerja, terutama dalam pekerjaan yang berorientasi pada layanan atau pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang intens. Selain itu, *motivasi prososial* dapat memperkuat hubungan antara motivasi intrinsik dan hasil kinerja, karena karyawan yang merasa pekerjaannya bermanfaat bagi orang lain cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan lebih sedikit niat untuk berpindah kerja.

Van den Broeck et al. (2021) juga menekankan bahwa *motivasi prososial* memiliki dampak yang kuat pada kesejahteraan karyawan. Karyawan yang termotivasi secara prososial cenderung mengalami tingkat kepuasan kerja dan keterlibatan yang lebih tinggi, serta memiliki hubungan yang lebih baik dengan rekan kerja dan atasan.

2.3 Turnover Intention

Turnover intention merujuk pada niat atau keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi. Menurut **Model Turnover Mobley (1977)**, *turnover intention* dipengaruhi oleh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan

alternatif pekerjaan yang tersedia. Penelitian oleh Nguyen et al. (2023) menunjukkan bahwa *turnover intention* di kalangan milenial lebih dipengaruhi oleh kurangnya kepuasan kerja dan motivasi intrinsik.

Generasi milenial memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk mencari pekerjaan lain jika mereka merasa pekerjaan mereka saat ini tidak memenuhi ekspektasi mereka atau tidak memberikan peluang pengembangan karir yang diinginkan. Studi ini juga menunjukkan bahwa organisasi perlu lebih fokus pada pengembangan karir dan pemberian umpan balik yang konstruktif untuk mengurangi *turnover intention* di kalangan milenial.

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap kepuasan kerja

Kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu faktor penting yang menentukan produktivitas dan kinerja organisasi. Banyak organisasi yang berusaha memahami elemen-elemen yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, terutama di kalangan generasi milenial yang memiliki karakteristik unik dalam preferensi kerja mereka. Salah satu aspek yang mendapatkan perhatian adalah motivasi intrinsik, yang diyakini memiliki peran penting dalam membentuk tingkat kepuasan kerja. Motivasi intrinsik, yang mencakup dorongan internal untuk melakukan sesuatu karena alasan pribadi seperti tantangan, kesenangan, atau rasa pencapaian, dipandang lebih penting dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik yang berfokus pada imbalan materi. Dengan demikian,

memahami bagaimana motivasi intrinsik mempengaruhi kepuasan kerja menjadi penting dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia.

Motivasi intrinsik mencakup faktor-faktor yang membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka karena pekerjaan itu sendiri, bukan karena imbalan eksternal seperti gaji atau promosi. Dalam hal ini, ketika karyawan merasa termotivasi secara intrinsik, mereka lebih mungkin menikmati pekerjaan mereka, merasa tertantang, dan merasakan makna dari apa yang mereka lakukan. Hal ini kemudian dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka secara keseluruhan. Sebaliknya, jika karyawan hanya termotivasi oleh insentif eksternal, seperti bonus atau gaji, kepuasan kerja mereka cenderung fluktuatif dan bergantung pada faktor-faktor yang di luar kendali mereka.

Penelitian oleh **Kim & Park (2022)** menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja di kalangan generasi milenial. Mereka menemukan bahwa ketika karyawan memiliki motivasi intrinsik yang kuat, mereka merasa lebih terlibat dan puas dengan pekerjaan mereka, yang pada akhirnya menurunkan tingkat turnover intention. **Lee & Raschke (2022)** juga menegaskan bahwa motivasi intrinsik tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi pada kinerja organisasi, yang menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih produktif.

Teori **Self-Determination Theory (SDT)** yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (1985) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik berakar pada tiga

kebutuhan psikologis dasar: kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial. Ketika kebutuhan-kebutuhan ini terpenuhi, individu akan merasa lebih termotivasi dan lebih puas dengan kehidupan kerja mereka. Otonomi, atau kebebasan dalam mengatur cara mereka bekerja, memberikan rasa kendali dan kepemilikan atas tugas yang dilakukan, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kompetensi mencerminkan kemampuan individu untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, dan hubungan sosial melibatkan perasaan terhubung dengan orang lain di lingkungan kerja.

Berdasarkan teori ini, motivasi intrinsik muncul ketika individu merasa memiliki kontrol terhadap pekerjaan mereka dan melihat makna dalam setiap tugas yang mereka kerjakan. Kondisi ini memungkinkan individu untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka, tanpa harus bergantung pada insentif eksternal. Hal ini diperkuat oleh penelitian **Grant & Berry (2011)** yang menunjukkan bahwa kombinasi antara motivasi intrinsik dan prososial dapat meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja karyawan.

Beberapa penelitian sebelumnya telah mendukung hubungan antara motivasi intrinsik dan kepuasan kerja. **Zhang et al. (2023)** menemukan bahwa generasi milenial memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi ketika mereka merasakan makna dalam pekerjaan yang mereka lakukan, yang merupakan salah satu komponen utama dari motivasi intrinsik. Penelitian ini sejalan dengan **Nguyen et al. (2023)** yang menekankan bahwa generasi milenial lebih cenderung termotivasi oleh aspek intrinsik dalam pekerjaan mereka

dibandingkan generasi sebelumnya, dan ini berperan besar dalam mempengaruhi kepuasan kerja mereka.

Selain itu, **Twenge et al. (2019)** dalam penelitian mereka mengenai perbedaan nilai kerja antar generasi menyatakan bahwa generasi milenial lebih menghargai keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi serta makna dalam pekerjaan, yang merupakan aspek penting dari motivasi intrinsik. Penelitian ini mengungkapkan bahwa karyawan milenial lebih mungkin merasa puas dengan pekerjaan mereka ketika motivasi intrinsik mereka terpenuhi.

Penelitian oleh **Lee & Raschke (2022)** juga menunjukkan bahwa motivasi intrinsik secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa lebih terlibat dengan pekerjaan mereka. Ketika mereka merasa bahwa pekerjaan mereka menantang dan memberi kesempatan untuk berkembang, mereka lebih mungkin merasa puas. **Grant & Berry (2011)** juga menegaskan bahwa motivasi intrinsik, terutama yang dikombinasikan dengan motivasi prososial, dapat menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik. Berdasarkan ini, hipotesis pertama yang dapat diajukan adalah:

H1: Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.4.2 Pengaruh Motivasi Prososial terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi prososial berhubungan dengan kecenderungan seseorang untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka karena kontribusi yang diberikan kepada

orang lain atau organisasi. Ketika individu merasa bahwa pekerjaan mereka bermanfaat dan memiliki dampak positif bagi masyarakat atau lingkungan, mereka lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki motivasi prososial tinggi tidak hanya bekerja untuk keuntungan pribadi, tetapi juga untuk memberikan nilai kepada orang lain. Logika ini mengasumsikan bahwa semakin besar motivasi prososial seseorang, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karena mereka merasa pekerjaan mereka memiliki makna yang lebih besar.

Grant & Berry (2011) dalam penelitian mereka menemukan bahwa kombinasi antara motivasi intrinsik dan prososial dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menekankan bahwa karyawan yang merasa bahwa mereka memberikan dampak positif bagi orang lain melalui pekerjaan mereka cenderung lebih puas. **Kim & Park (2022)** juga mengidentifikasi bahwa motivasi prososial berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan milenial, yang pada akhirnya dapat menurunkan *turnover intention* dan meningkatkan kepuasan kerja.

Dalam memahami motivasi prososial dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, teori **Prosocial Motivation Theory** (Grant, 2007) menjadi landasan yang kuat. Teori ini menjelaskan bahwa motivasi prososial muncul dari keinginan individu untuk membantu atau memberikan manfaat bagi orang lain. Ketika individu merasa bahwa tindakan mereka berdampak positif pada orang

lain, mereka akan merasakan rasa pencapaian yang lebih besar, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Teori ini berargumen bahwa karyawan yang termotivasi oleh tujuan sosial—seperti membantu rekan kerja, melayani pelanggan dengan lebih baik, atau berkontribusi pada proyek yang bermanfaat bagi masyarakat—akan mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan ini tidak hanya berasal dari aspek pribadi pekerjaan, tetapi juga dari rasa bangga dan pencapaian karena mampu memberikan dampak positif kepada orang lain. Selain itu, **Self-Determination Theory (SDT)** oleh Deci dan Ryan (1985) juga mendukung bahwa pemenuhan kebutuhan hubungan sosial (relatedness) melalui motivasi prososial dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis, termasuk kepuasan kerja.

Beberapa penelitian terdahulu mendukung hubungan antara motivasi prososial dan kepuasan kerja. **Grant (2008)** menemukan bahwa motivasi prososial memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi untuk memberikan manfaat bagi orang lain merasa pekerjaan mereka lebih bermakna, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja mereka. Penelitian **Grant & Berry (2011)** juga menguatkan hal ini dengan menunjukkan bahwa kombinasi antara motivasi prososial dan intrinsik secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja.

Selain itu, penelitian oleh **Kim & Park (2022)** menunjukkan bahwa motivasi prososial memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja di kalangan generasi milenial. Mereka menemukan bahwa karyawan yang merasa pekerjaannya bermanfaat bagi orang lain cenderung memiliki keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka, yang berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.

Penelitian oleh **Zhang et al. (2023)** mengungkapkan bahwa motivasi prososial menjadi elemen penting yang memengaruhi kepuasan kerja dalam konteks organisasi yang berorientasi pada pelayanan publik. Hal ini sejalan dengan temuan **Nguyen et al. (2023)** yang menemukan bahwa motivasi prososial memiliki pengaruh signifikan dalam konteks sektor kesehatan, di mana karyawan yang merasa pekerjaannya membantu pasien lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Twenge et al. (2019) juga menemukan bahwa generasi milenial lebih memprioritaskan keseimbangan kerja-hidup serta makna dalam pekerjaan mereka. Ketika mereka merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan dampak positif bagi orang lain, mereka cenderung lebih puas dan termotivasi. Penelitian ini memperkuat pandangan bahwa motivasi prososial dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, terutama dalam konteks generasi yang lebih muda.

Penelitian oleh **Lee & Raschke (2022)** menunjukkan bahwa motivasi prososial secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Mereka menemukan bahwa karyawan yang termotivasi untuk memberikan

kontribusi positif bagi organisasi dan lingkungan kerja mereka merasa lebih puas dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Berdasarkan ini, hipotesis kedua yang dapat diajukan adalah:

H2: *Motivasi prososial* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.4.3 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap *Turnover Intention*

Turnover intention atau niat untuk berpindah kerja menjadi masalah signifikan bagi banyak organisasi di berbagai industri. Banyak perusahaan mengalami kerugian finansial dan kehilangan karyawan berpotensi tinggi akibat tingginya tingkat turnover. Salah satu faktor yang diperkirakan mempengaruhi turnover intention adalah motivasi intrinsik. Karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi umumnya cenderung lebih termotivasi oleh kepuasan pribadi dalam bekerja, seperti rasa pencapaian, tantangan, dan pertumbuhan pribadi. Namun, banyak perusahaan melaporkan bahwa karyawan yang menunjukkan motivasi intrinsik yang tinggi justru juga memiliki niat untuk keluar dari perusahaan mereka saat ini. Fenomena ini menarik perhatian banyak peneliti untuk menggali lebih dalam hubungan antara motivasi intrinsik dan turnover intention.

Dimana karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi biasanya memiliki dorongan untuk mengejar pekerjaan yang menantang, memberikan kebebasan, dan memungkinkan pengembangan diri. Mereka termotivasi oleh kepuasan internal daripada insentif eksternal seperti gaji dan tunjangan. Namun, ketika kondisi organisasi atau pekerjaan yang diberikan tidak mendukung

perkembangan diri atau tidak sejalan dengan aspirasi karyawan yang memiliki motivasi intrinsik, karyawan tersebut mungkin merasa tidak puas dan, pada akhirnya, mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaannya. Dalam konteks ini, terdapat kemungkinan bahwa karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi lebih sensitif terhadap lingkungan kerja yang tidak mendukung, sehingga dapat meningkatkan turnover intention mereka.

Teori *Self-Determination* (Deci & Ryan, 1985) menyatakan bahwa motivasi intrinsik berkaitan erat dengan kebutuhan psikologis dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Karyawan yang merasa bahwa kebutuhan ini tidak terpenuhi dalam organisasi akan cenderung mengalami penurunan motivasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan niat untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Teori ini menggarisbawahi pentingnya lingkungan kerja yang mendukung bagi karyawan dengan motivasi intrinsik, di mana mereka membutuhkan kesempatan untuk berkembang dan merasakan otonomi dalam pekerjaan mereka.

Beberapa penelitian telah mengkaji hubungan antara motivasi intrinsik dan turnover intention, memberikan berbagai temuan yang mendukung hipotesis bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh terhadap turnover intention. Penelitian **Gagné & Deci (2005)** dalam penelitian mereka mengenai motivasi di tempat kerja, menyatakan bahwa karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, tetapi ketika organisasi gagal memenuhi kebutuhan otonomi dan kompetensi mereka, turnover intention

cenderung meningkat. Diperkuat **Tremblay et al. (2009)** menemukan bahwa motivasi intrinsik berperan signifikan dalam mempengaruhi niat karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik yang tidak disertai dengan dukungan organisasi dapat mendorong peningkatan turnover intention.

Penelitian **Ryan & Deci (2000)** menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang tidak mendukung pengembangan diri karyawan berkontribusi terhadap peningkatan turnover intention pada karyawan yang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi. Penelitian **Vansteenkiste et al. (2007)** mengungkapkan bahwa karyawan dengan motivasi intrinsik yang tidak terpenuhi dalam pekerjaan mereka cenderung lebih cepat merasa bosan dan tidak puas, sehingga meningkatkan keinginan mereka untuk berpindah kerja. **Dysvik & Kuvaas (2010)** melakukan penelitian mengenai hubungan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja terhadap turnover intention. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi secara intrinsik lebih cenderung mengalami turnover intention jika kebutuhan psikologis mereka tidak terpenuhi. **Kim et al. (2017)** dalam studi mereka pada industri IT, menyatakan bahwa karyawan dengan motivasi intrinsik tinggi menunjukkan kecenderungan untuk keluar dari perusahaan apabila pekerjaan yang mereka lakukan tidak sesuai dengan harapan mereka dalam hal perkembangan diri dan otonomi. Berdasarkan ini, hipotesis pertama yang dapat diajukan adalah:

H3: Motivasi intrinsik berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2.4.4 Pengaruh Motivasi Prososial terhadap *Turnover Intention*

Dalam dunia kerja yang semakin kompetitif, banyak organisasi berusaha memahami faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention atau niat untuk berpindah kerja. Salah satu fenomena menarik yang muncul adalah motivasi prososial, yang merujuk pada dorongan individu untuk melakukan tindakan yang bermanfaat bagi orang lain atau masyarakat. Meskipun motivasi prososial sering dianggap positif dan berkontribusi pada suasana kerja yang harmonis, ada argumen yang mengemukakan bahwa motivasi ini dapat berpotensi memicu turnover intention. Hal ini terutama terjadi ketika karyawan merasa bahwa upaya mereka untuk berkontribusi tidak dihargai atau ketika mereka mengalami konflik antara nilai-nilai prososial dan tuntutan pekerjaan.

Motivasi prososial dapat menjadi dua sisi mata uang; di satu sisi, hal itu dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Namun, di sisi lain, jika karyawan merasa bahwa tindakan prososial mereka tidak mendapatkan pengakuan atau jika nilai-nilai prososial mereka tidak sejalan dengan budaya organisasi, maka hal ini dapat menyebabkan frustrasi dan ketidakpuasan. Ketika karyawan merasakan konflik antara motivasi prososial mereka dan tuntutan pekerjaan, mereka mungkin merasa terpaksa untuk mencari pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan nilai-nilai mereka. Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa terdapat hubungan negatif antara motivasi prososial dan turnover intention.

Teori *Social Exchange* menyatakan bahwa hubungan antara individu dan organisasi dibangun berdasarkan pertukaran sosial. Karyawan yang berinvestasi dalam upaya prososial mengharapkan imbalan, baik dalam bentuk pengakuan maupun dukungan dari organisasi. Ketika harapan ini tidak terpenuhi, karyawan mungkin merasa tidak puas dan mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, teori *Role Theory* menunjukkan bahwa individu dapat mengalami konflik peran ketika tuntutan pekerjaan bertentangan dengan nilai-nilai pribadi mereka. Karyawan dengan motivasi prososial yang kuat dapat mengalami ketegangan ketika mereka dihadapkan pada situasi yang memaksa mereka untuk memilih antara membantu orang lain dan memenuhi ekspektasi organisasi.

Berbagai penelitian telah membahas hubungan antara motivasi prososial dan turnover intention, yang memberikan bukti bahwa motivasi prososial dapat memiliki efek negatif terhadap niat untuk berpindah kerja. **Grant (2008)** dalam penelitiannya mengenai motivasi prososial menemukan bahwa karyawan yang berupaya keras untuk membantu orang lain sering kali merasa kehabisan energi dan frustrasi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan niat mereka untuk meninggalkan organisasi. **Rhoades & Eisenberger (2002)** menjelaskan bahwa jika organisasi tidak memberikan pengakuan yang memadai terhadap kontribusi prososial karyawan, maka hal ini dapat menyebabkan penurunan komitmen dan meningkatkan turnover intention.

Penelitian **Bakker et al. (2007)** menunjukkan bahwa karyawan yang berfokus pada tujuan prososial namun tidak mendapatkan dukungan dari manajemen cenderung merasa terasing dan tidak puas, yang berkontribusi terhadap niat mereka untuk berpindah kerja. **Demerouti et al. (2010)** dalam studi mereka menemukan bahwa konflik peran yang muncul akibat motivasi prososial yang tidak diimbangi dengan dukungan organisasi dapat meningkatkan turnover intention.

Penelitian **Zhang et al. (2015)** mengungkapkan bahwa meskipun motivasi prososial dapat meningkatkan keterlibatan, ketika tidak diimbangi dengan pengakuan dan dukungan yang memadai, hal itu dapat menyebabkan frustrasi dan meningkatkan niat untuk meninggalkan pekerjaan. **Kim & Lee (2016)** dalam penelitian mereka di sektor layanan menunjukkan bahwa karyawan dengan motivasi prososial yang tinggi yang merasa tidak mendapatkan imbalan atau pengakuan yang sepadan cenderung mengalami peningkatan turnover intention.

Penelitian oleh Grant dan Berry (2011) menunjukkan bahwa *motivasi prososial* secara signifikan menurunkan *turnover intention*, terutama dalam pekerjaan yang memiliki dampak sosial. Generasi milenial, yang cenderung menghargai pekerjaan yang bermanfaat bagi masyarakat atau kelompok tertentu, mungkin memiliki *turnover intention* yang lebih rendah ketika mereka termotivasi secara prososial (Wang et al., 2022). Berdasarkan ini, hipotesis kedua yang dapat diajukan adalah:

H4: *Motivasi prososial* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja merujuk pada perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, kompensasi, dan peluang pengembangan. Karyawan yang merasa puas dengan aspek-aspek ini cenderung merasa terikat dengan organisasi mereka dan berkomitmen untuk tetap bekerja di sana. Sebaliknya, jika karyawan tidak puas, mereka akan lebih cenderung mempertimbangkan untuk mencari peluang lain. Oleh karena itu, dapat diasumsikan bahwa ada hubungan negatif antara kepuasan kerja dan *turnover intention*; semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah niat untuk berpindah kerja.

Teori *Herzberg's Two-Factor* menjelaskan bahwa kepuasan kerja terdiri dari faktor-faktor motivator (seperti prestasi dan pengakuan) dan faktor-faktor higiene (seperti kondisi kerja dan kompensasi). Menurut teori ini, faktor motivator dapat meningkatkan kepuasan kerja, sementara faktor higiene yang tidak memadai dapat menyebabkan ketidakpuasan, yang pada gilirannya berkontribusi pada *turnover intention*. Selain itu, *Social Exchange Theory* menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi dibangun berdasarkan pertukaran timbal balik. Karyawan yang merasa puas dengan

pekerjaan mereka lebih mungkin untuk merasa terikat dan berkomitmen pada organisasi, mengurangi niat mereka untuk meninggalkan pekerjaan.

Berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara kepuasan kerja dan turnover intention, memberikan bukti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap niat untuk berpindah kerja. **Mobley (1977)** dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepuasan kerja yang rendah berkontribusi pada peningkatan turnover intention, dengan menciptakan perasaan tidak puas yang mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan baru. Penelitian **Tett & Meyer (1993)** mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja adalah prediktor utama turnover intention. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka memiliki niat yang lebih rendah untuk berpindah.

Penelitian **Luthans (2002)** menegaskan bahwa organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan akan mengurangi turnover intention. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berbanding terbalik dengan niat untuk berpindah kerja. **Haar et al. (2014)** menemukan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi negatif dengan turnover intention. Penelitian ini menyoroti pentingnya faktor-faktor seperti dukungan manajerial dan lingkungan kerja dalam menciptakan kepuasan kerja. Penelitian **Bhatnagar (2007)** dalam studi di sektor publik menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi niat karyawan untuk tetap bekerja. Karyawan yang puas lebih cenderung untuk berkomitmen pada organisasi mereka.

Penelitian **Nielson et al. (2017)** menemukan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berhubungan dengan rendahnya turnover intention. Penelitian ini menekankan pentingnya pengembangan program yang meningkatkan kepuasan kerja untuk mengurangi tingkat turnover di organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih loyal terhadap perusahaan dan memiliki niat yang lebih rendah untuk mencari pekerjaan lain (Tett & Meyer, 2020). Penelitian terbaru oleh Zhang et al. (2023) menunjukkan bahwa generasi milenial, yang sering kali memiliki ekspektasi tinggi terhadap pekerjaan mereka, menunjukkan *turnover intention* yang lebih tinggi ketika kepuasan kerja mereka rendah. Berdasarkan ini, hipotesis pertama yang dapat diajukan adalah:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2.4.6 Pengaruh Motivasi Intrinsik, Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Motivasi intrinsik, yang berasal dari kebutuhan internal individu untuk berprestasi dan menemukan makna dalam pekerjaan mereka, tidak selalu berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Dalam beberapa kasus, karyawan yang sangat termotivasi secara intrinsik mungkin memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap pekerjaan mereka, yang dapat menyebabkan ketidakpuasan ketika harapan tersebut tidak terpenuhi. Hal ini berimplikasi bahwa meskipun

karyawan memiliki motivasi yang tinggi, jika kepuasan kerja mereka rendah, maka niat untuk berpindah kerja (turnover intention) dapat meningkat.

Teori motivasi dan kepuasan kerja, seperti Teori Dua Faktor Herzberg, menyatakan bahwa faktor motivasi (intrinsik) dan faktor higienis (ekstrinsik) berperan penting dalam menentukan kepuasan kerja. Faktor motivasi, meskipun dapat meningkatkan kinerja, tidak selalu menjamin kepuasan kerja yang tinggi. Di sisi lain, Teori Keseimbangan Sosial juga menjelaskan bahwa ketika individu merasa tidak seimbang antara apa yang mereka berikan (dalam hal usaha dan motivasi) dan apa yang mereka terima (dalam bentuk kepuasan kerja), maka niat untuk meninggalkan pekerjaan dapat meningkat.

Beberapa Penelitian mengenai motivasi intrinsik dari **Ryan dan Deci (2000)** menjelaskan bahwa motivasi intrinsik mendorong individu untuk terlibat dalam aktivitas karena mereka menemukan nilai dalam aktivitas tersebut, tetapi pada saat yang sama, jika ekspektasi ini tidak terpenuhi, hal ini dapat mengarah pada frustrasi yang berkontribusi terhadap turnover intention. **Brett dan Stroh (2003)** menemukan bahwa karyawan dengan motivasi intrinsik tinggi sering kali menginginkan lebih banyak tantangan dan penghargaan dalam pekerjaan mereka. Ketika pekerjaan tidak memenuhi harapan ini, tingkat kepuasan kerja mereka menurun, sehingga meningkatkan niat untuk berpindah.

Penelitian **Kahn (1990)** menyatakan bahwa keterlibatan karyawan yang didorong oleh motivasi intrinsik dapat menyebabkan ketidakpuasan jika mereka merasa bahwa pekerjaan mereka tidak sesuai dengan nilai dan tujuan pribadi

mereka. **Hackman dan Oldham (1976)** dalam Model Job Characteristics menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan yang memuaskan dapat meningkatkan kepuasan kerja, namun karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi mungkin memiliki ekspektasi lebih terhadap karakteristik tersebut, berpotensi menurunkan kepuasan kerja mereka jika tidak terpenuhi.

Peneliti **Mauno, Kinnunen, dan Ruokolainen (2007)** menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi intrinsik dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh konteks organisasi. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang tidak mendukung mungkin mengalami penurunan kepuasan kerja, meskipun mereka memiliki motivasi intrinsik yang tinggi. **Cohen dan Nasu (2016)** menemukan bahwa meskipun motivasi intrinsik berkontribusi positif terhadap kinerja, hal tersebut dapat berhubungan negatif dengan turnover intention jika kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki niat lebih tinggi untuk berpindah.

Penelitian oleh Lee dan Raschke (2022) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian mengurangi *turnover intention*. Dengan kata lain, kepuasan kerja dapat bertindak sebagai mediator yang menghubungkan motivasi intrinsik dengan *turnover intention*. Berdasarkan ini, hipotesis pertama yang dapat diajukan adalah:

H6: Motivasi intrinsik berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai mediator.

2.4.7 Pengaruh Motivasi Prososial, Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intention*

Individu yang memiliki motivasi prososial yang tinggi mungkin mengalami ketidakpuasan kerja jika mereka merasa bahwa upaya mereka untuk membantu orang lain atau berkontribusi tidak dihargai atau diakui oleh organisasi. Ketidakpuasan ini dapat menyebabkan niat untuk berpindah kerja. Dalam hal ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan motivasi prososial dengan turnover intention. Oleh karena itu, semakin tinggi motivasi prososial seseorang, semakin besar potensi ketidakpuasan kerja yang dapat mengarah pada niat untuk berpindah kerja.

Teori yang relevan dalam konteks ini adalah Teori Keadilan (Adams, 1965) dan Teori Dua Faktor (Herzberg, 1966). Teori Keadilan menekankan bahwa individu membandingkan kontribusi dan hasil mereka dengan orang lain. Jika mereka merasa kontribusi prososial mereka tidak sebanding dengan penghargaan yang diterima, mereka mungkin mengalami ketidakpuasan. Teori Dua Faktor menjelaskan bahwa faktor-faktor motivasi (seperti prestasi dan pengakuan) dapat meningkatkan kepuasan kerja, sementara faktor-faktor higiene (seperti kebijakan perusahaan dan supervisi) dapat menyebabkan ketidakpuasan. Keduanya mendukung argumen bahwa motivasi prososial dapat berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi turnover intention.

Beberapa penelitian menyebutkan Pérez, M. P., & de los Reyes, J. (2017) Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi prososial dapat mengurangi

kepuasan kerja jika tidak diimbangi dengan dukungan dari manajemen, yang berpotensi meningkatkan turnover intention. **Grant, A. M. (2013)** Dalam studinya, Grant menemukan bahwa karyawan yang merasa kontribusi mereka tidak dihargai cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah dan lebih mungkin untuk berpindah kerja.

Penelitian **Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008)** Penelitian ini mengemukakan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting sebagai mediator antara berbagai jenis motivasi dan niat untuk bertahan dalam pekerjaan. **Chen, C. Y., & Chiu, S. F. (2016)**, Studi ini membuktikan bahwa motivasi prososial dapat mengarah pada perasaan ketidakpuasan jika karyawan merasa tidak diakui, yang pada akhirnya meningkatkan turnover intention.

Penelitian **Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012)** Penelitian ini mengidentifikasi hubungan positif antara kepuasan kerja dan niat untuk tetap di pekerjaan, menekankan pentingnya kepuasan kerja sebagai mediator. **Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994)**, Mereka menyatakan bahwa individu yang memiliki motivasi untuk membantu orang lain dan tidak merasa dihargai cenderung merasa tidak puas, yang meningkatkan kemungkinan mereka untuk meninggalkan pekerjaan.

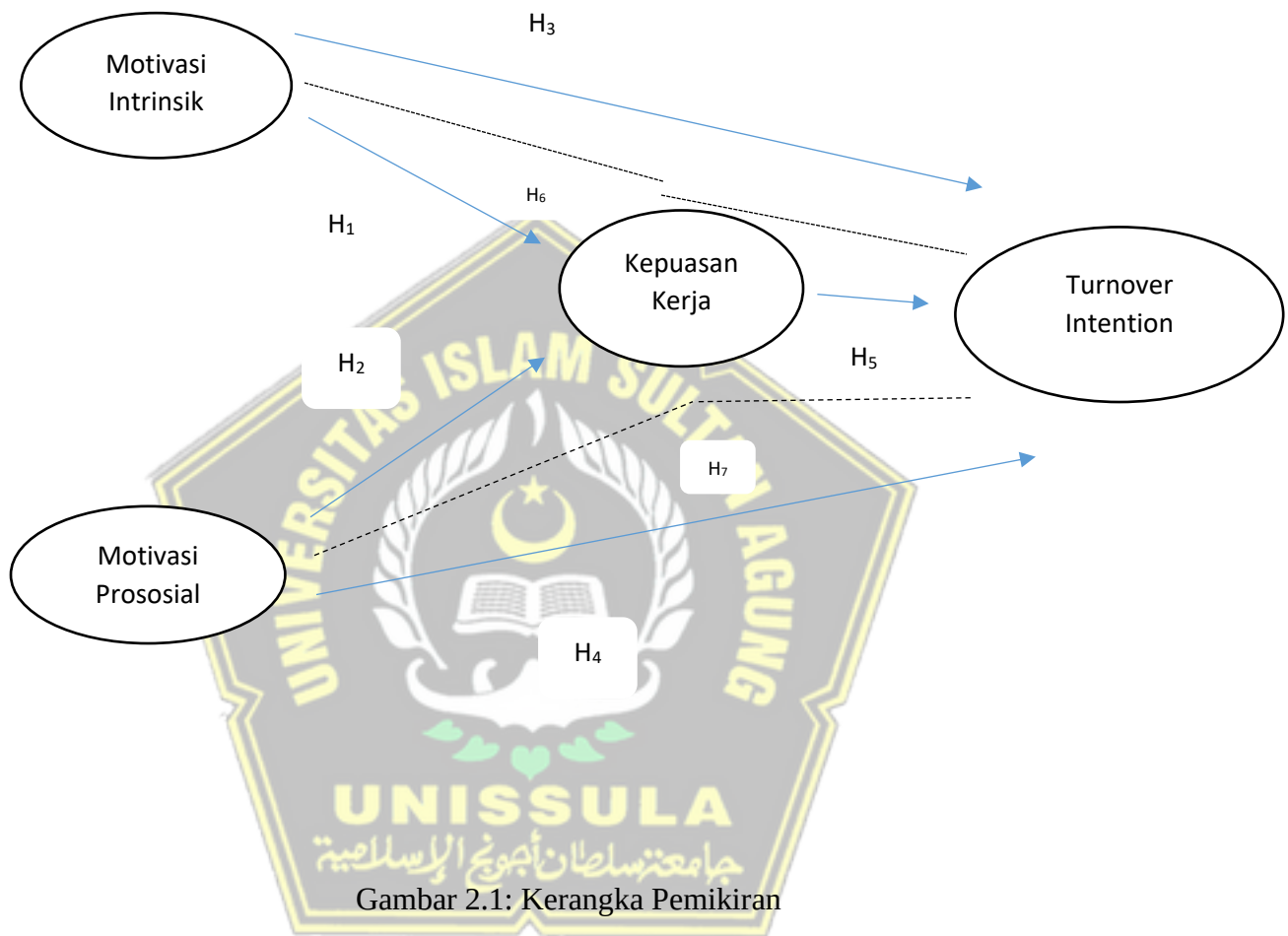
Penelitian oleh Grant dan Berry (2011) menunjukkan bahwa *motivasi prososial* meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian menurunkan *turnover intention*. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat bertindak sebagai mediator

dalam hubungan antara *motivasi prososial* dan *turnover intention*. Berdasarkan ini, hipotesis ketujuh yang dapat diajukan adalah:

H7: *Motivasi prososial* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai mediator.



2.5 Kerangka pemikiran



Gambar 2.1: Kerangka Pemikiran

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 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.

3.2 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.

3.3 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.

3.4 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.

3.5 variabel dan Indikator

Tabel 3.1 Variabel, Penjelasan, dan Indikator

Variabel	Penjelasan	Indikator	Sumber
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja mengacu pada perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya.	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	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.	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.	1. Keinginan untuk meninggalkan organisasi 2. Pencarian pekerjaan lain 3. Niat untuk mengundurkan diri dalam waktu dekat	Tett & Meyer (2020); Nguyen et al. (2023)
---------------------------	--	--	--

3.6 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 *variant 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 *variant 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 44 tructur laten (*structural model*) yang sering disebut juga dengan *inner relation*. Model ini menunjukkan adanya hubungan antar 44 tructur laten berdasarkan *substantive theory*. *Inner model* disebut juga sebagai model structural pada prinsipnya digunakan untuk menguji pengaruh antara 44 tructur laten dengan 44 tructur laten lainnya. Pengujian dilakukan dengan melihat presentase varian yang dijelaskan dengan melihat nilai R^2 untuk 44 tructur laten dependen yang dimodelkan mendapatkan pengaruh dari 44 tructur laten 44 tructural 44 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 44 tructur 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*

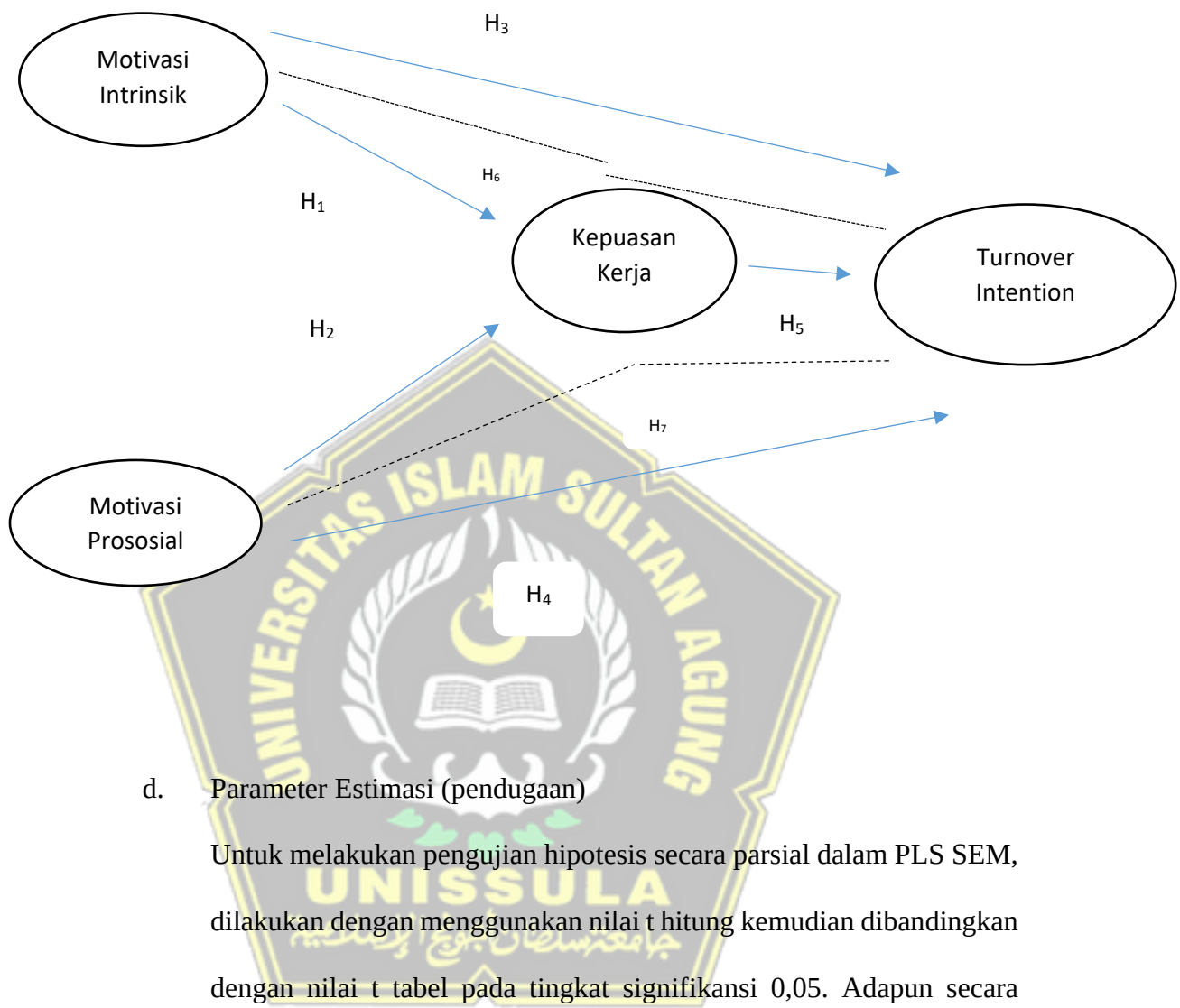
Inner Model atau model struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten yang satu dengan yang lainnya berdasarkan pada *substantive theory*. Merancang model struktural hubungan antar variabel latennya didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis dari penelitian.

- 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.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 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 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 4.1

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.

b) Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir

Tabel 4.2
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.

c) Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.3
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.

d) Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.4
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.

e) Responden Berdasarkan Jabatan

Tabel 4.5
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.

4.2 Deskripsi Variabel

Statistik deskripsi hasil kuisioner yang ditampilkan meliputi deskripsi data dari jawaban responden atas seluruh pertanyaan dengan tujuan untuk mempermudah dalam mengetahui tanggapan umum responden terhadap kuisioner 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 4.6 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 4.7 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	0	6	22	75	35	4,01	Tinggi

pencapaian yang saya raih dalam pekerjaan							
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 4.8 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 4.9 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 4.10 Analisis Deskriptif Variabel *Turnover Intention*

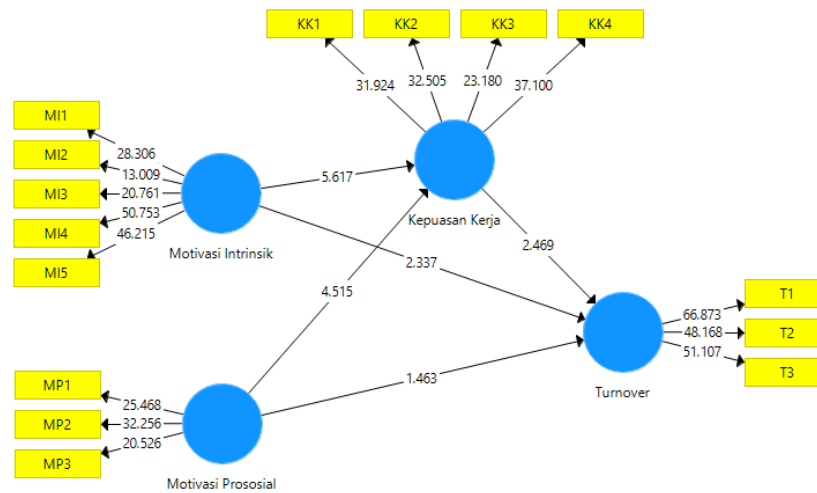
Indikator	Frekuensi Jawaban					Indeks	Kriteria
	STS	TS	N	S	SS		
Saya sering berpikir untuk meninggalkan organisasi ini.	39	38	41	16	4	2.33	Rendah
Saya aktif mencari pekerjaan lain saat ini.	48	52	31	3	4	2.01	Rendah

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.

4.3 Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis Partial Least Square (PLS) dengan program smartPLS 3.0. Berikut ini adalah sekema model program PLS yang diujikan:



Gambar 4.1 Outer Model dan Inner Model

4.4 Evaluasi *Outer Model*

4.4.1 *Convergent Validity*

Untuk menguji convergent validity digunakan nilai outer loading atau loading factor. Suatu indikator dinyatakan memenuhi convergent validity dalam kategori baik apabila nilai outer loading $> 0,70$. Berikut adalah nilai outer loading dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Validitas

Variabel	<i>Outer Loading</i>	Interpretasi
KK1	0,872	Valid
KK2	0,859	Valid
KK3	0,795	Valid
KK4	0,885	Valid
MI1	0,778	Valid
MI2	0,718	Valid
MI3	0,796	Valid
MI4	0,909	Valid
MI5	0,907	Valid
MP1	0,829	Valid
MP2	0,880	Valid
MP3	0,829	Valid
T1	0,946	Valid
T2	0,932	Valid
T3	0,915	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2025.

Berdasarkan sajian data dalam tabel 4.11 di atas, diketahui bahwa Berdasarkan hasil outer loading, seluruh indikator dinyatakan valid karena memiliki nilai di atas 0,7, yang merupakan ambang batas untuk validitas indikator dalam merefleksikan konstruk. Pada variabel **KK** (Kepuasan Kerja), indikator KK4 memiliki nilai tertinggi (0,885), menunjukkan kontribusi yang sangat baik dalam merefleksikan konstruk, sementara KK3 memiliki nilai lebih rendah tetapi tetap valid (0,795). Untuk variabel **MI** (Motivasi Intrinsik), MI4 (0,909) dan MI5 (0,907) menunjukkan kontribusi yang paling signifikan, sedangkan MI2 memiliki nilai terendah (0,718), meskipun masih valid. Pada variabel **MP** (Motivasi Prososial), MP2 mencatat nilai tertinggi (0,880), menunjukkan kontribusi yang sangat baik terhadap konstruk, sementara MP1 dan MP3

memiliki nilai yang sama (0,829) dengan kontribusi kuat. Terakhir, pada variabel **T** (Turnover), semua indikator (T1, T2, T3) memiliki nilai outer loading yang sangat tinggi, dengan T1 sebagai yang tertinggi (0,946), diikuti oleh T2 (0,932) dan T3 (0,915). Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa semua indikator berperan signifikan dalam menjelaskan konstruk, dengan validitas model yang terjaga. Fokus tambahan dapat diberikan pada indikator yang memiliki nilai lebih rendah untuk memastikan peningkatan konsistensi model di masa mendatang.

4.4.2 *Discriminant Validity*

Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah lebih besar dibandingkan dengan korelasi variabel lainnya. Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

Tabel 4.12
Cross Loading

	Kepuasan Kerja	Motivasi Intrinsik	Motivasi Prososial	Turnover
KK1	0,872	0,680	0,625	-0,295
KK2	0,859	0,620	0,610	-0,300
KK3	0,795	0,600	0,613	-0,294
KK4	0,885	0,652	0,599	-0,355
MI1	0,701	0,778	0,546	-0,322
MI2	0,550	0,718	0,538	-0,224
MI3	0,556	0,796	0,570	-0,279
MI4	0,609	0,909	0,607	-0,317
MI5	0,643	0,907	0,659	-0,329
MP1	0,628	0,693	0,829	-0,235
MP2	0,593	0,554	0,880	-0,202
MP3	0,596	0,546	0,829	-0,154

T1	-0,438	-0,397	-0,260	0,946
T2	-0,298	-0,313	-0,226	0,932
T3	-0,225	-0,261	-0,140	0,915

Sumber: Data Primer Diolah, 2025.

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.12 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai cross loading terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai cross loading pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki discriminant validity yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Selain mengamati nilai cross loading, discriminant validity juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai average variant extracted (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $> 0,50$ untuk model yang baik.

Tabel 4.13
Average Variant Extracted (AVE)

Variabel	AVE
Kepuasan Kerja	0,729
Motivasi Intrinsik	0,681
Motivasi Prososial	0,716
Turnover	0,867

Sumber: Data Primer Diolah, 2025.

Berdasarkan sajian data dalam tabel 4.13 di atas, diketahui bahwa hasil Average Variance Extracted (AVE), seluruh variabel memiliki nilai AVE yang valid, yakni di atas ambang batas 0,5, sehingga menunjukkan validitas konvergen yang baik. Variabel

Kepuasan Kerja memiliki nilai AVE sebesar 0,729, yang berarti 72,9% variabilitas indikator dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut, menunjukkan kontribusi yang signifikan dari indikator dalam merefleksikan konsep ini. Untuk variabel **Motivasi Intrinsik**, nilai AVE sebesar 0,681 menunjukkan bahwa indikator-indikatornya secara memadai merepresentasikan konstruk meskipun memiliki nilai AVE terendah dibandingkan variabel lainnya. Sementara itu, **Motivasi Prososial** dengan nilai AVE sebesar 0,716 menunjukkan validitas yang baik dalam menjelaskan variabilitas indikatornya. Variabel **Turnover** memiliki nilai AVE tertinggi sebesar 0,867, menandakan bahwa konstruk ini sangat kuat dalam menjelaskan variabilitas indikator yang terkait. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki validitas konvergen yang baik, dengan indikator-indikator yang digunakan secara efektif merefleksikan konsep masing-masing variabel.

4.4.3 *Composite Reliability*

Composite reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0,60. Berikut ini adalah nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 4.14
Composite Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Kepuasan Kerja	0,915
Motivasi Intrinsik	0,914
Motivasi Prososial	0,883
Turnover	0,951

Sumber: Data Primer Diolah, 2025.

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.14 di atas, dapat diketahui bahwa hasil Composite Reliability, seluruh variabel memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik dengan nilai di atas ambang batas 0,6. Variabel **Kepuasan Kerja** memiliki nilai CR sebesar 0,915, menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik, di mana indikator-indikatornya mampu secara reliabel merefleksikan konstruk tersebut. Hal serupa juga terlihat pada variabel **Motivasi Intrinsik** yang memiliki nilai CR sebesar 0,914, mengindikasikan tingkat konsistensi yang sangat tinggi dalam mengukur konstruk ini. Untuk variabel **Motivasi Prososial**, nilai CR sebesar 0,883 menunjukkan reliabilitas yang kuat meskipun lebih rendah dibandingkan variabel lainnya, tetap memenuhi kriteria reliabilitas yang sangat baik. Variabel **Turnover** mencatat nilai CR tertinggi sebesar 0,951, menandakan bahwa konstruk ini memiliki konsistensi internal yang paling kuat di antara semua variabel. Secara keseluruhan, nilai Composite Reliability dari seluruh variabel mengindikasikan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang sangat tinggi, memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan konsisten dan akurat dalam merefleksikan konstruk masing-masing.

4.4.4 Cronbach Alpha

Uji realibilitas dengan *composite reability* di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach alpha* apabila memiliki nilai cronbach alpha $> 0,70$. Berikut ini adalah nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel:

Tabel 4.15
Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach Alpha
Kepuasan Kerja	0,875
Motivasi Intrinsik	0,880
Motivasi Prososial	0,802
Turnover	0,926

Sumber: Data Primer Diolah, 2025.

Berdasarkan sajian data di atas pada tabel 4.15 dapat diketahui bahwa hasil **Cronbach's Alpha**, seluruh variabel menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik dengan nilai di atas ambang batas 0,7. Variabel **Kepuasan Kerja** memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,875, yang menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik, dengan indikator-indikator yang mampu merefleksikan konstruk secara andal. Variabel **Motivasi Intrinsik** memiliki nilai sebesar 0,880, mengindikasikan reliabilitas yang sangat kuat, sehingga hasil pengukurannya dapat diandalkan. Untuk variabel **Motivasi Prososial**, nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,802 juga menunjukkan reliabilitas yang baik, meskipun nilainya lebih rendah dibandingkan variabel lainnya, tetap berada dalam kategori yang reliabel. Variabel **Turnover** mencatat nilai tertinggi sebesar 0,926, menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi dan

indikator-indikator yang sangat reliabel dalam mengukur konstruk ini. Secara keseluruhan, nilai Cronbach's Alpha dari seluruh variabel mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki reliabilitas yang sangat baik, memastikan hasil pengukuran yang konsisten dan valid.

4.5 Evaluasi *Inner Model*

Pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai hasil uji *goodness of fit* dan uji hipotesis

4.5.1 Uji *Goodness of Fit*

Coefficient determination (R-Square) digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel endogen dipengaruhi oleh variabel lainnya. Chin menyebutkan hasil R^2 sebesar 0,67 ke atas untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan pengaruh variabel eksogen (yang mempengaruhi) terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi) termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai R-Square sebagai berikut:

Tabel 4.16
R-Square

Variabel	R-Square
Kepuasan Kerja	0,629
Turnover	0,159

Sumber: Data Primer Diolah, 2025.

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.16 di atas, dapat diketahui bahwa nilai **R-Square**, model menunjukkan kemampuan prediktif yang berbeda untuk masing-masing variabel. Pada variabel **Kepuasan Kerja**, nilai R-Square sebesar 0,629 menunjukkan bahwa 62,9% variasi dalam konstruk ini dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, sehingga model memiliki kemampuan prediktif yang cukup kuat terhadap Kepuasan Kerja. Namun, pada variabel **Turnover**, nilai R-Square sebesar 0,159 mengindikasikan bahwa hanya 15,9% variasi dalam konstruk ini yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Hal ini menunjukkan kemampuan prediktif yang lemah terhadap Turnover, sehingga masih terdapat banyak faktor lain di luar model yang memengaruhi konstruk ini. Secara keseluruhan, model lebih efektif dalam menjelaskan Kepuasan Kerja dibandingkan Turnover, dan diperlukan penambahan variabel lain yang relevan untuk meningkatkan kemampuan prediktif terhadap Turnover.

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai Q-Square. Nilai Q-Square memiliki arti yang sama dengan coefficient determination (R-Square) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi Q-Square, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Adapun hasil perhitungan nilai Q-Square adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,629) \times (1 - 0,159)] \\
 &= 1 - (0,371 \times 0,841) \\
 &= 1 - 0,312
 \end{aligned}$$

$$= 0,687$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai *Q-Square* sebesar 0,687. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 68.7%. Sedangkan sisanya sebesar 31,3% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki goodness of fit yang baik.

4.5.2 Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *T-Statistics* dan nilai *P-Values*. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai *P-Values* < 0,05. Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui *inner model*:

Tabel 4.17
T-Statistics* dan *P-Values

Hipotesis	Pengaruh	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	Hasil
H1	Motivasi Intrinsik -> Kepuasan Kerja	5,617	0,000	Diterima
H2	Motivasi Prososial -> Kepuasan Kerja	4,515	0,000	Diterima
H3	Motivasi Intrinsik -> Turnover	2,337	0,020	Diterima
H4	Motivasi Prososial -> Turnover	1,463	0,144	Tidak Diterima

H5	Kepuasan Kerja -> Turnover	2,469	0,014	Diterima
----	----------------------------	-------	-------	----------

Sumber: Data Primer Diolah, 2025.

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.17 di atas, dapat diketahui bahwa Hasil analisis hipotesis menunjukkan bahwa dari lima hubungan yang diuji, empat hipotesis dinyatakan signifikan dan diterima, sementara satu hipotesis ditolak. Hipotesis pertama (**H1**) menunjukkan bahwa **Motivasi Intrinsik** berpengaruh signifikan terhadap **Kepuasan Kerja** dengan nilai T-Statistics sebesar 5,617 dan P-Values 0,000, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik, semakin besar kepuasan kerja karyawan. Hal serupa juga ditemukan pada hipotesis kedua (**H2**) dengan T-Statistics 4,515 dan P-Values 0,000, yang menunjukkan bahwa **Motivasi Prososial** secara signifikan meningkatkan Kepuasan Kerja. Pada hipotesis ketiga (**H3**), **Motivasi Intrinsik** terbukti berpengaruh signifikan terhadap **Turnover** dengan nilai T-Statistics 2,337 dan P-Values 0,020, yang berarti motivasi intrinsik dapat memengaruhi kecenderungan turnover karyawan. Namun, hipotesis keempat (**H4**) yang menguji pengaruh **Motivasi Prososial** terhadap **Turnover** tidak diterima, dengan T-Statistics 1,463 dan P-Values 0,144, menunjukkan bahwa hubungan ini tidak signifikan. Di sisi lain, hipotesis kelima (**H5**) menunjukkan bahwa **Kepuasan Kerja** berpengaruh signifikan terhadap **Turnover**, dengan nilai T-Statistics sebesar 2,469 dan P-Values 0,014, yang mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat menurunkan turnover. Secara keseluruhan, hasil ini menyoroti pentingnya Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja sebagai faktor signifikan yang memengaruhi turnover

karyawan, sementara Motivasi Prososial lebih berperan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja daripada memengaruhi Turnover.

Untuk pengaruh tidak langsung dapat dibuktikan dengan hasil yang diukur dengan PLS sebagai berikut:

Tabel 4.18
Pengaruh Tidak Langsung (T-Statistics dan P-Values)

Hipotesis	Pengaruh	T-Statistics	P-Values	Hasil
H6	Motivasi Intrinsik -> Kepuasan Kerja -> Turnover	2,325	0,020	Diterima
H7	Motivasi Prososial -> Kepuasan Kerja -> Turnover	2,031	0,043	Diterima

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.18 menunjukkan Hasil analisis menunjukkan bahwa **Kepuasan Kerja** berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara **Motivasi Intrinsik** dan **Motivasi Prososial** terhadap **Turnover**. Pada hipotesis **H6**, hasil T-Statistics sebesar 2,325 dan P-Values sebesar 0,020 menunjukkan bahwa Motivasi Intrinsik secara tidak langsung memengaruhi Turnover melalui Kepuasan Kerja. Artinya, semakin tinggi Motivasi Intrinsik karyawan, semakin besar tingkat Kepuasan Kerja mereka, yang pada akhirnya dapat mengurangi kecenderungan untuk melakukan Turnover. Hal serupa juga ditemukan pada hipotesis **H7**, di mana Motivasi Prososial memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Turnover melalui Kepuasan Kerja dengan T-Statistics sebesar 2,031 dan P-Values sebesar 0,043. Ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki Motivasi Prososial yang tinggi cenderung lebih puas dalam pekerjaannya, yang berkontribusi pada pengurangan tingkat Turnover. Secara

keseluruhan, hasil ini menegaskan pentingnya Kepuasan Kerja sebagai faktor kunci dalam memediasi pengaruh Motivasi Intrinsik dan Prososial terhadap Turnover, sekaligus menunjukkan peran penting kedua jenis motivasi tersebut dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan mempertahankan karyawan.

4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

4.6.1 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.

4.6.2 H2 – Pengaruh Motivasi Prososial terhadap Kepuasan Kerja:

Hasil analisis menunjukkan bahwa **Motivasi Prososial** 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.

4.6.3 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.

4.6.4 H4 – Pengaruh Motivasi Prososial terhadap *Turnover Intention*:

Hasil penelitian menunjukkan bahwa **Motivasi Prososial** 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.

4.6.5 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.

4.6.6 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.

4.6.7 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.

BAB V

PENUTUP

5.1 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 Prosocial 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 Prosocial terhadap Turnover (H7).** Motivasi prososial meningkatkan kepuasan kerja melalui rasa makna yang diciptakan dalam pekerjaan, yang pada gilirannya menurunkan tingkat turnover.

5.2 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.

	rekan saya yang saling dukung dalam bekerja					
4	Saya merasa senang berada dalam organisasi ini untuk diberi kesempatan mengembangkan keterampilan saya					

Bagian 2: Motivasi Intrinsik

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Saya merasa tertarik pada pekerjaan ini,sesuai dengan minat pribadi saya					
2	Saya merasa puas dengan pencapaian saya saat menyelesaikan pekerjaan saya					
3	Saya merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan saya hingga tuntas					
4	Saya merasa terdorong untuk meningkatkan kemampuan saya dalam menghadapi tantangan yang ada dalam pekerjaan ini					
5	Saya merasa terdorong untuk belajar hal-hal baru melalui pekerjaan ini					

Bagian 3: Motivasi Prosocial

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Saya termotivasi untuk membantu orang lain melalui pekerjaan saya.					
2	Saya merasa bahwa pekerjaan saya berdampak positif pada kesejahteraan orang lain.					
3	Saya merasa pekerjaan saya berkontribusi pada masyarakat secara luas.					

Bagian 4: *Turnover Intention*

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Saya sering berpikir untuk meninggalkan organisasi ini.					
2	Saya aktif mencari pekerjaan lain saat ini.					
3	Saya berniat untuk mengundurkan diri dari organisasi ini dalam waktu dekat.					