

# **PENGARUH *VALUE CONGRUENCE* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI HOTEL X SURABAYA**

Patricia Celline Tjamalla, Felicia Julianne Sutiono

Program Manajemen Perhotelan, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121- 131, Surabaya

Email: tcelline21@gmail.com; a3felicia03@gmail.com

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *value congruence* terhadap *turnover intention* dan kepuasan kerja, juga melihat pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, dan mengetahui apakah kepuasan kerja dapat menjadi variabel *intervening* antara *value congruence* dengan *turnover intention* karyawan hotel X di Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan hotel X yang berjumlah 50 orang, dan diambil sampel sebanyak 35 orang. Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah kuantitatif, serta menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modelling* (PLS SEM) untuk menganalisa data. Hasil analisis menunjukkan bahwa *value congruence* dan kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan *value congruence* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan hotel X.

Kata kunci : *Value congruence*, kepuasan kerja, *turnover intention*

## **Abstract**

The purpose of this study is to find out the effect that value congruence has on turnover intention and job satisfaction, and to find out the effect that job satisfaction has on turnover intention, and if job satisfaction can be intervening variable between value congruence and turnover intention of Hotel X's employees. The population of this study were all employees of hotel X which total 50 people, and the samples taken were 35 employees. This study model is quantitative, and used Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS SEM) to analyze the data. The results of this study show that value congruence and job satisfaction has insignificant effect on turnover intention, while value congruence has significant effect on job satisfaction on Hotel X's employees.

Keywords: Value congruence, job satisfaction, turnover intention

## **PENDAHULUAN**

Industri perhotelan adalah industri yang berbasis pada manusia, sehingga keberhasilannya tentu saja tidak lepas dari peran sumber daya manusia atau karyawan yang dimiliki oleh suatu hotel (Albattat *et al*, 2014). Ironisnya, salah satu masalah

utama bagi industri perhotelan adalah tingginya tingkat *turnover*. *Turnover* mengacu pada tindakan karyawan keluar dari organisasi pada periode tertentu, yang dipicu keinginan karyawan untuk berpindah kerja atau disebut juga sebagai *turnover intention* (Witasari, 2009).

Salah satu pemicu yang diyakini menjadi penyebab munculnya *turnover intention* pada karyawan adalah ketidakpuasan kerja (Rismayanti *et al*, 2018). Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi diyakini lebih tidak mudah untuk meninggalkan pekerjaannya (Pristayanti dan Adnyani, 2017). Tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan dipengaruhi oleh berbagai aspek, salah satunya *values* (George dan Jones, 2005).

*Personal values* adalah *values* yang mempengaruhi perilaku individu, individu akan berkomitmen terhadap *values* yang ia punya (Thomas, 2013). Kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan lebih tinggi bila *values* yang dimiliki individu cocok dengan *values* yang dimiliki organisasi (Judge dan Robbins, 2013). *Organizational values* adalah bagaimana karyawan diharapkan untuk bertindak dalam mencapai tujuan organisasi (Suar dan Khunti, 2010). Kesesuaian dari *personal values* dan *organizational values* atau disebut juga dengan *value congruence* (Thomas, 2013).

Dari banyak penelitian sebelumnya Amos dan Weathington, (2008); Leung, (2013); Amerasinghe (2014) didapati bahwa *value congruence* yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan juga *turnover intention*, tetapi penelitian Ryu (2015) tidak menemukan efek dari *value congruence* terhadap *work outcomes*, salah satunya kepuasan kerja. Karena masih adanya inkonsistensi hasil, maka *value congruence* menjadi topik yang menarik untuk diteliti.

Peneliti juga telah melakukan wawancara yang berkaitan dengan *value congruence* di hotel X Surabaya, yang merupakan hotel bintang 3. Dari hasil wawancara dengan salah seorang karyawan hotel X, didapati informasi bahwa karyawan hotel X merasa senang dengan kebebasan yang diberikan hotel X dalam hal mengekspresikan diri di tempat kerja, misalnya karyawan tersebut dapat bekerja dengan memakai sepatu *flat*, dan memakai aksesoris seperti beberapa gelang, dan anting-anting di satu telinga saja. Hal ini berkaitan dengan tujuan dari hotel X dalam memberikan pengalaman kreatifitas yang berbeda, serta karya seni yang *original* kepada tamu-tamu hotel. Karyawan tersebut merasa kurang sesuai dengan konsep hotel lain yang formal, yang harus berpenampilan sesuai dengan aturan organisasi, misalnya memakai sepatu hak tinggi ketika bekerja. Hal ini membuat karyawan tersebut betah bekerja di hotel X. Fenomena ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *value congruence* dengan kepuasan kerja. Diketahui dari hasil wawancara, karyawan tersebut belum memiliki keinginan untuk keluar dalam waktu dekat walaupun sudah mendapat tawaran dari hotel lain, sehingga terdapat indikasi bahwa *value congruence* dan kepuasan kerja memiliki hubungan terhadap *turnover intention* karyawan.

Karena beberapa fenomena berikut, peneliti tertarik dan ingin mengetahui lebih lanjut hubungan antara *value congruence* terhadap *turnover intention*, dan kepuasan kerja, khususnya yang ada pada hotel X.

## **RUMUSAN MASALAH**

1. Apakah *value congruence* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*?
2. Apakah *value congruence* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan?
4. Apakah kepuasan kerja dapat menjadi variabel *intervening* antara *value congruence* terhadap *turnover intention*?

## **TUJUAN PENELITIAN**

1. Untuk mengetahui pengaruh *value congruence* terhadap *turnover intention*.
2. Untuk mengetahui pengaruh *value congruence* terhadap kepuasan kerja
3. Untuk mengetahui pengaruh antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.
4. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja dapat menjadi variabel *intervening* antara *value congruence* karyawan dan hotel tempat bekerja terhadap *turnover intention*

## **MANFAAT PENELITIAN**

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi dan pertimbangan oleh hotel X di Surabaya dalam mengkomunikasikan *values* terhadap karyawan, menyamakan *values* dengan karyawan, dan memperhitungkan *value congruence* dalam menyeleksi karyawan dalam menyikapi tingginya tingkat *turnover* yang terjadi di hotel-hotel bintang tiga di Surabaya.

## **TEORI PENUNJANG**

### ***Value Congruence***

*Values* dideskripsikan sebagai kepercayaan yang kuat mengenai suatu perilaku spesifik yang lebih disukai oleh individu, daripada perilaku yang berlawanan (Rokeach, 1973). *Personal values* merupakan apa yang dianggap individu baik, benar, dan perlu bagi individu. Setiap orang memiliki *value system* yang merupakan urutan *values* berdasarkan kepentingannya, seperti seberapa penting kebebasan, kesenangan, kejujuran, harga diri, dan kesamaan hak bagi individu (Judge dan Robbins, 2013). Di sisi organisasi, terdapat *organizational values* yang didefinisikan oleh Gorenak dan Košir (2012) sebagai keyakinan atau gagasan mengenai standar perilaku yang harus ditunjukkan oleh anggota organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. *Organizational values* dikomunikasikan dalam tujuan (Gorenak dan Košir, 2012), visi, misi, dan *value statement perusahaan* (Bisset, 2014). *Value congruence* adalah keadaan dimana *personal values* mirip dengan *values* yang dipunyai oleh organisasi (Cable dan Edwards, 2009; Posner, 2010; Ryu, 2015). Ketika terjadi *value congruence*, akan lebih mudah bagi individu untuk menangkap, mengintrepertasikan, dan merespon sesuai dengan yang diharapkan lingkungannya, sehingga ambiguitas peran, dan konflik dapat berkurang (Molina, 2012)

## **Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja adalah gambaran atau cara pandang, baik yang bersifat positif maupun negatif terhadap pekerjaan yang dijalani (Rahadja dan Simanjuntak, 2013; Pristayanti dan Adnyani, 2017). Luthans (2001) menjelaskan dimensi terjadinya kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan terhadap sifat pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Jika pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kemampuan untuk mengambil keputusan, dan pekerjaan yang bervariasi maka kepuasan kerja akan meningkat (Luthans, 2001; Phillips dan Gully, 2012).

2. Gaji

Gaji merupakan sejumlah upah/uang yang diterima dan dipandang pantas, sesuai dengan beban kerja yang diberikan organisasi (Luthans, 2001; Rismayanti *et al*, 2018). Karyawan seringkali melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi terhadap organisasi (Luthans, 2001).

3. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi merupakan kesempatan seorang karyawan untuk maju dalam organisasi (Luthans, 2001). Seorang karyawan akan memiliki motivasi untuk bekerja lebih giat lagi dalam mencapai tujuan organisasi, jika mengetahui bahwa semua orang di organisasi mendapatkan kesempatan yang adil terhadap promosi (Gunanda dan Virgoanto, 2016).

4. Pengawasan (*Supervisor*)

Supervisor adalah penengah yang menghubungkan manajer di tingkat yang lebih tinggi dan karyawan (Leonard, 2010). *Supervisor* diharapkan untuk peduli pada karyawan, seperti memberikan nasehat dan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik, meneliti seberapa baik kerja karyawan dan memberikan penilaian kerja yang adil dan tidak merugikan (Suhanto, 2009; Luthans, 2001).

5. Rekan Kerja

Rekan kerja atau anggota tim yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana kepada karyawan secara individual. Kelompok kerja, terutama tim yang baik berperan sebagai sumber dukungan, kenyamanan, saran, dan bantuan kepada anggota individu (Luthans, 2001).

## ***Turnover Intention***

Yuda dan Ardana (2017) mengatakan bahwa *turnover intention* merupakan suatu keadaan di mana pekerja memiliki niat atau kecenderungan yang dilakukan secara sadar untuk mencari pekerjaan lain sebagai alternatif di organisasi lain. George dan Jones (2005) menyatakan bahwa keputusan untuk keluar bukan keputusan yang mudah, melainkan hasil dari pertimbangan yang telah dipikirkan matang-matang oleh karyawan tersebut.

Dikutip dari Demirtas dan Akdogan (2014) ada beberapa tahap sebelum seorang karyawan benar-benar memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya:

1. Karyawan akan mengevaluasi pekerjaan saat ini, pengalaman akan kepuasan atau ketidakpuasan dalam bekerja. Pengalaman yang tidak menyenangkan dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja sehingga menyebabkan munculnya *turnover intention*.
2. Selanjutnya karyawan akan mencari alternatif pekerjaan di organisasi lain. Jika ada alternatif pekerjaan lain, karyawan akan membandingkan pekerjaan saat ini dengan

alternatif yang tersedia. Jika alternatif pekerjaan lain terlihat dapat lebih memenuhi harapan, maka karyawan akan memutuskan untuk keluar dari pekerjaan saat ini.

### **Hubungan antara *value congruence* dengan *turnover intention***

Penelitian Amerasinghe (2010) membuktikan bahwa *value congruence* secara signifikan berkorelasi negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Ketika karyawan mempersepsikan bahwa *values* yang dimiliki sama dengan *values* organisasi, maka karyawan akan memiliki ikatan yang lebih kuat dengan organisasi, dan lebih susah meninggalkan organisasi walaupun ditawarkan *tangible rewards* yang lebih baik di tempat lain (Cable dan DeRue, 2002; Jin *et al*, 2016). Selain itu ketika karyawan merasa memiliki *value congruence* yang tinggi dengan organisasi, karyawan akan merasa *organizational values* dapat benar-benar merefleksikan identitas karyawan tersebut, sehingga hal ini dapat menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau *turnover intention* (Jin *et al*, 2016).

Berdasarkan pernyataan di atas dapat dibuat hipotesa sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Adanya *value congruence* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan hotel X di Surabaya.

### **Hubungan antara *value congruence* dengan kepuasan kerja**

*Value* dapat menjadi motivasi bagi karyawan ketika bekerja, sehingga adanya *value congruence* dan mempercepat peningkatan kepuasan kerja (Diskienè dan Goštautas, 2013). Selain itu, *value congruence* yang tinggi dapat membentuk persepsi yang baik mengenai perusahaan, dapat memberikan rasa *fulfillment* pada karyawan atas peran yang dijalankan dalam pekerjaan, dan membuat karyawan merasa bahwa pekerjaan adalah hal yang paling memberi kepuasan dalam hidup. (Posner *et al*, 1985, Cable dan Edwards, 2009, Ahsan dan Rameez, 2018). Sebaliknya ketika terjadi *incongruency*, akan membentuk pertentangan karyawan atas organisasi, sehingga meningkatkan *stress* ketika bekerja, dan menurunkan kepuasan kerja (Diskienè dan Goštautas, 2013).

Berdasarkan pernyataan di atas dapat dibuat hipotesa sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Adanya *value congruence* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan hotel X di Surabaya.

### **Hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention***

Kepuasan kerja yang diukur dari perbedaan antara apa yang diterima dan apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan/ *supervisor* dan rekan kerja dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan. Ketika karyawan merasa apa yang diterima sesuai atau melebihi yang diharapkan, maka karyawan akan merasa puas. Jika karyawan merasa puas, maka karyawan akan merasa senang saat melakukan pekerjaannya dan tidak muncul *turnover intention* (Witasari, 2009).

Berdasarkan pernyataan di atas dapat dibuat hipotesa sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja pada karyawan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan hotel X di Surabaya.

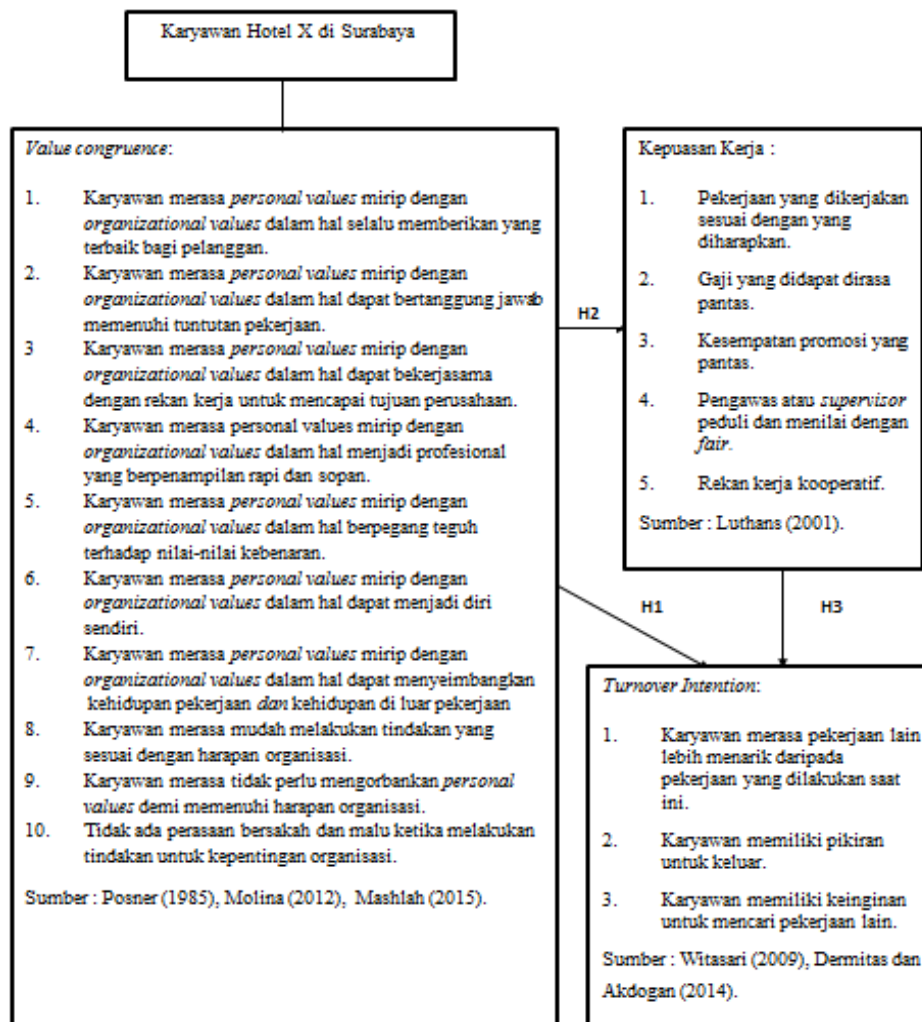
**Kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* antara *value congruence* terhadap *turnover intention***

Mimoza (2011) mengatakan bahwa saat *value congruence* antara karyawan dan organisasi tinggi, maka karyawan akan lebih puas, dan cenderung tidak ingin untuk meninggalkan organisasi. Penelitian dari Cable dan Edwards (2009) menemukan bahwa *value congruence* mempengaruhi kepuasan kerja, lalu kepuasan kerja membuat karyawan tidak ingin meninggalkan perusahaan. Penelitian Leung (2013) juga menemukan bahwa kepuasan kerja menjadi mediasi antara *value congruence* dengan *turnover intention*.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat dibuat hipotesa sebagai berikut :

H<sub>4</sub> : Kepuasan kerja dapat menjadi variabel *intervening* antara *value congruence* terhadap *turnover intention*.

**KERANGKA PEMIKIRAN**



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah jenis penelitian kuantitatif., tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti pengaruh *value congruence* terhadap *turnover intention* karyawan dan hubungannya dengan kepuasan kerja dengan data yang berupa angka. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling* dengan metode *quota sampling*. Adapun dalam menentukan jumlah sampel, penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 35 responden yang semuanya adalah karyawan tetap Hotel X Surabaya.

Penelitian ini terlebih dahulu telah melakukan *pilot test* untuk menguji validitas dan reliabilitas menggunakan 32 sampel kuisisioner dengan program SPSS.

## **HASIL PENELITIAN**

### **Profil Responden**

Responden pada penelitian ini adalah karyawan tetap Hotel X Surabaya. Kuesioner disebarkan kepada responden secara *offline* dengan dititipkan kepada HRD Hotel X untuk disebarkan ke karyawannya. Kuesioner yang telah terkumpul dan valid adalah sebanyak 35 responden.

Mayoritas responden adalah pria dengan persentase 71.43% dan responden wanita sebesar 28.57%. Dari segi usia, mayoritas responden berusia 26-35 tahun dengan total 20 orang, kemudian responden berusia 17-25 tahun dengan total 14 responden, dan sisanya 1 responden yang berumur 36-45 tahun. Tingkat pendidikan terbanyak adalah SMA/SMK/ sederajat berjumlah 22 responden, D4/S1 sederajat berjumlah 8 responden, dan D3/ sederajat berjumlah 5 responden. Didapati dari keseluruhan responden, karyawan yang telah bekerja selama 1-2 tahun sebanyak 15 responden, bekerja <1 tahun sebanyak 9 responden, 8 responden telah bekerja >4 tahun dan 3 responden telah bekerja selama 3-4 tahun.

### **Uji Validitas**

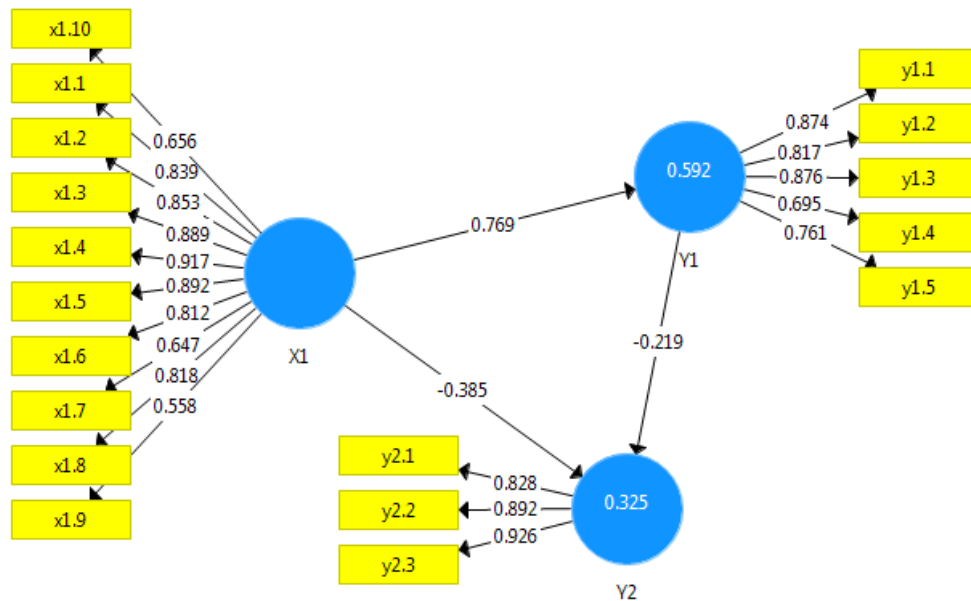
Pengujian validitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana tingkat validitas suatu kuesioner. Pertanyaan dapat dikatakan valid jika r-hitung lebih besar dari r-tabel dengan tingkat signifikansi satu arah (*one-tailed*) 5% dan jumlah  $N = 32$ , maka didapati r-tabel = 0.2960. Pertanyaan dibuat berdasarkan indikator tiap variabel *value congruence*, kepuasan kerja dan *turnover intention* yang mana telah diuji semuanya. Hasil uji validitas semua pertanyaan memiliki nilai r diatas 0.2960 yang berarti pertanyaan yang digunakan adalah valid.

### **Uji Reliabilitas**

Hasil penelitian dikatakan reliabel bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrumen dikatakan reliabel bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, dan menghasilkan data yang sama. Bila hasil korelasi *Cronbach Alpha*  $\geq 0.6$  berarti *instrument* tersebut dikatakan reliabel (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Hasil uji reliabilitas variabel *value congruence*, kepuasan kerja dan *turnover intention* menunjukkan hasil bahwa semua variabel tersebut reliabel dengan nilai *Cronbach Alpha* diatas 0.6.

### Analisis *Partial Least Square*

Gambar struktural untuk memvisualisasikan hubungan antar variabel dalam penelitian ini disajikan pada model struktural seperti berikut :



Gambar 2. Analisis Partial Least Square

Dari gambar di atas, didapati informasi bahwa *value congruence* (X1) memiliki pengaruh sebesar 0.769 dengan arah positif terhadap kepuasan kerja (Y1), sedangkan memiliki pengaruh sebesar -0.385, yaitu memiliki arah negatif terhadap *turnover intention* (Y2), dan kepuasan kerja memiliki pengaruh sebesar -0.219, yaitu yang memiliki arah negatif terhadap *turnover intention* (Y2).

### **Convergent Validity**

Cara mengukur *convergent validity* adalah dengan melihat nilai masing-masing *outer loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* jika memiliki *outer loading* dan AVE >0.5. Nilai *outer loading* masing-masing indikator pada ketiga variabel penelitian semuanya memiliki nilai lebih dari 0.5, begitu juga dengan nilai AVE yang dihasilkan lebih dari 0.5. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi *convergent validity*.

### **Discriminant Validity**

Evaluasi kedua dalam *outer model* adalah *discriminant validity* yang diukur menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dikatakan telah memenuhi *discriminant validity* jika nilai *cross loading* indikator terhadap variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya. Setiap indikator yang mengukur masing-masing variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity* karena nilai *outer loading* terbesar ada pada variabel itu sendiri, bukan pada variabel lain.



### **Composite Reliability**

Evaluasi berikutnya pada *outer model* adalah reliabilitas. *Composite reliability* menguji nilai reliabilitas pada indikator-indikator pada suatu konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan memenuhi *composite reliability* jika memenuhi nilai *composite reliability* >0.7.

Tabel 1. Composite Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<i>Value Congruence</i> (X1)	0.945
Kepuasan Kerja (Y1)	0.903
<i>Turnover Intention</i> (Y2)	0.913

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* pada ketiga variabel melebihi nilai 0.7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability*.

### **R-Square dan Q-Square**

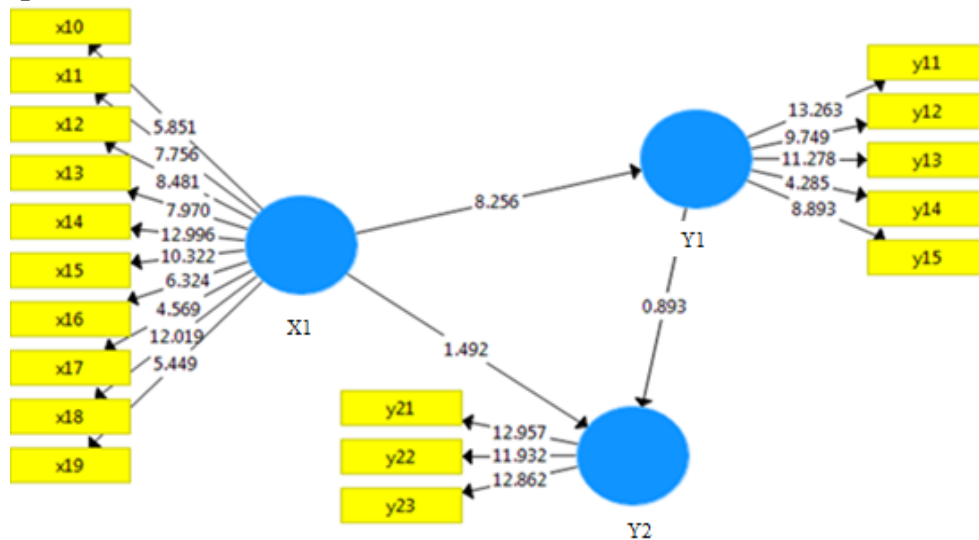
Tabel 2. R-Square dan Q-Square

Variabel	<i>R-square</i>	<i>Q-square</i>
Kepuasan kerja	0.592	$1-(1-0.592) \times (1-0.325) = \mathbf{0.7246}$
<i>Turnover intention</i>	0.325	

Nilai *R-square* pada variabel kepuasan kerja adalah 0.592, yang berarti bahwa *value congruence* mempengaruhi 59.2% kepuasan kerja karyawan. Berikutnya *R-square* pada variabel *turnover intention* adalah 0.325, yang berarti bahwa *value congruence* mempengaruhi 32.5% *turnover intention* karyawan.

*Q-square* digunakan untuk menghitung seberapa baik tingkat prediksi pada model struktural secara keseluruhan. Semakin tinggi nilai *Q-square* ( $Q-square > 0$ ), maka prediksi yang dihasilkan dari model akan semakin tinggi pula. Berdasarkan pada tabel 4.8 di atas, diketahui bahwa nilai *Q-square* adalah 0.7246, yang artinya model struktural dalam penelitian ini ketepatan prediksi 72.46%.

## Uji Hipotesis



Gambar 3. Uji Hipotesis

Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai *t-statistic* >1.96. Dengan perhitungan melalui aplikasi *SmartPLS* didapati hasil sebagai berikut:

1. *Value Congruence* (X1) terhadap *Turnover Intention* (Y2)  
Nilai *t-statistic* dari *value congruence* terhadap *turnover intention* adalah sebesar 1.492, yaitu lebih kecil dari 1.96, yang menunjukkan bahwa keadaan *value congruence* dari karyawan hotel X berpengaruh namun tidak signifikan terhadap *turnover intention* dari karyawan hotel X. Sehingga dapat disimpulkan bila terjadi peningkatan *value congruence* pada karyawan hotel X, tidak cukup kuat untuk membuat karyawan tidak berpikir untuk keluar dari perusahaan.
2. *Value Congruence* (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y1)  
Nilai *t-statistic* dari *value congruence* terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 8.256, yaitu lebih besar dari 1.96. Sehingga dapat disimpulkan bila terjadi peningkatan *value congruence* pada karyawan hotel X, maka kepuasan kerja juga meningkat.
3. Kepuasan Kerja (Y1) terhadap *Turnover Intention* (Y2)  
Hasil uji kepuasan kerja terhadap *turnover intention* memiliki nilai *t-statistic* sebesar 0.893, yaitu lebih kecil dari 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa keadaan kepuasan kerja karyawan hotel X berpengaruh terhadap *turnover* karyawan hotel X namun tidak signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bila terjadi peningkatan kepuasan kerja pada karyawan hotel X, tidak cukup kuat untuk membuat karyawan tidak berpikir untuk keluar dari perusahaan.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh *Value Congruence* terhadap *Turnover Intention*

Pada penelitian ini *value congruence* masih belum cukup mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap *turnover intention*. Menurut teori Maslow, manusia memiliki urutan kebutuhan yang harus dipenuhi secara bertahap, didapati bahwa manusia akan mendahulukan kebutuhan fisik, sebelum memenuhi kebutuhan lainnya (Aruma dan Melvis, 2017), sehingga argumen pertama dalam penelitian ini adalah karyawan hotel X

mungkin masih berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan sehari-hari, sehingga *value congruence* masih bukanlah hal yang cukup kuat untuk membuat karyawan tidak berpikiran pindah kerja. Ketika ada tawaran gaji yang lebih tinggi di tempat lain, karyawan akan tertarik untuk pindah. Hal ini dikarenakan, gaji yang lebih tinggi dianggap dapat memberikan pemenuhan kebutuhan yang lebih baik.

Penelitian Emiroğlu, Akova, Tanrıverdi (2015) mendapati bahwa faktor demografis seperti usia, memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan. Dalam penelitian itu karyawan yang masih muda memiliki *turnover intention* yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang lebih tua, karena karyawan yang berusia tua cenderung lebih puas dengan kondisi bekerja saat ini, sehingga tidak berusaha mencari pekerjaan lain. Pada penelitian ini, hampir semua karyawan yang menjadi sampel penelitian berusia <36 tahun, oleh karena itu argumen kedua dalam penelitian ini adalah karyawan hotel X memiliki *turnover intention* yang tinggi kemungkinan disebabkan oleh karyawan hotel X yang relatif masih berusia muda, yang walaupun memiliki *value congruence* yang tinggi dengan tempat bekerja sekarang, tetapi tidak mudah merasa puas dengan kondisi saat ini dan terus ingin memenuhi ekspektasi yang besar.

### **Pengaruh Value Congruence terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil dari penelitian terhadap karyawan hotel X menunjukkan bahwa *value congruence* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan hotel X. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Ahsan dan Raza (2018), yang mengatakan bahwa *value congruence* dapat membentuk persepsi yang baik mengenai perusahaan, sehingga menimbulkan rasa puas ketika bekerja (Farooqui dan Nagendrab, 2014; Ahsan dan Raza, 2018). Cable (2009) juga mengatakan bahwa *value congruence* memberikan rasa *fulfillment* pada karyawan terhadap peran yang dimilikinya saat bekerja. Selain itu ketika karyawan merasa bahwa *value* yang dianggap penting juga dianggap penting oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa harapannya tercapai (Posner *et al*, 1985, Cable dan Edwards, 2009, Bisset, 2014), sehingga menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan. Beberapa argumen di atas dapat menjelaskan mengenai ketika ada *value congruence* yang tinggi pada karyawan hotel X, maka kepuasan kerja karyawan hotel X juga ikut meningkat.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention**

Pada penelitian ini kepuasan kerja belum cukup mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap *turnover intention*. Penelitian Han *et al* (2012) mengatakan bahwa kepuasan kerja hanya terjadi pada konteks keterlibatan karyawan terhadap lingkungan bekerjanya saja, dan bukan keseluruhan organisasi. Hal ini menyebabkan kepuasan kerja mudah berubah-ubah, dan hanya bersifat sementara saja. Argumen pertama dalam penelitian ini adalah bahwa variabel kepuasan kerja pada hotel X mungkin kurang bisa digunakan dalam mengukur *turnover intention* hotel X, karena sifat kepuasan kerja yang berubah-ubah dan sementara.

Penelitian Suharnomo (2010) menemukan bahwa karyawan Indonesia cenderung memiliki motivasi kerja untuk mengejar kesuksesan, uang, dan hal-hal material. Hal ini didukung juga dengan penelitian Witasari (2009), Putrianti *et al* (2014), dan Widjaja *et al* (2018) yang menyatakan bahwa karyawan Indonesia cenderung akan tetap memiliki pikiran pindah kerja ketika ada tawaran gaji yang lebih besar di tempat lain, walaupun karyawan sudah puas dengan tempat kerja saat ini. Argumen kedua dari penelitian ini adalah karyawan hotel X kemungkinan tetap

memiliki pikiran untuk pindah kerja walaupun merasa puas, karena tertarik tawaran gaji yang lebih tinggi di tempat lain.

Didapati bahwa karyawan millennial yang lahir pada tahun 1989-1999 memiliki kecenderungan untuk berpindah-pindah pekerjaan (Suryatari dan Abadi, 2018). Selain itu karyawan dengan usia muda cenderung memiliki *turnover intention* yang besar, sehingga lebih berani berpindah kerja karena ekspektasi yang belum dipenuhi. Tidak seperti karyawan yang berusia lebih tua, yang sudah nyaman dan menerima kondisi yang ada, sehingga tidak mencari pekerjaan lain (Suharnomo, 2010). Argumen ketiga dalam penelitian ini adalah kemungkinan karyawan hotel X yang relatif berusia muda, yaitu <36 tahun, tetap berpikir untuk pindah kerja walapun puas, dikarenakan memiliki ekspektasi yang besar terhadap pekerjaan, dan ingin mencari pekerjaan yang lebih baik lagi.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Value congruence* berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan hotel X.
2. *Value congruence* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan hotel X. Semakin tinggi tingkat *value congruence*, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pada karyawan hotel X.
3. Kepuasan kerja berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention* karyawan hotel X.
4. Kepuasan kerja tidak dapat menjadi variabel *intervening* antara *value congruence* dan *turnover intention*.

## **SARAN**

Saran yang dapat diberikan pada Hotel X terkait hasil penelitian adalah, tidak cukup memperhatikan kepuasan kerja, tetapi menciptakan komunikasi yang jujur di tempat kerja, sehingga karyawan dapat mengkomunikasikan harapan yang diinginkan, dan perusahaan dapat memenuhi harapan tersebut secara tepat sasaran. Oleh karena itu, peran *Human Resource* penting untuk menjadi jembatan komunikasi antara level atasan dan bawahan.

Selain itu, perusahaan diharapkan dapat memberikan kompensasi materi pada kinerja baik karyawan, sehingga karyawan lebih termotivasi untuk bertahan di organisasi, biarpun ada tawaran gaji yang datang dari perusahaan lain. Melihat dari banyaknya karyawan berusia muda, dan merupakan generasi milenial, maka penting bagi perusahaan untuk menawarkan jenjang karir dan pertumbuhan yang baik bagi karyawan generasi millennial yang cenderung mencari pekerjaan yang lebih baik.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Ahsan, A., & Rameez, R. (2018). Impact of value congruence on employee job satisfaction: The mediating effect of person job-fit. *International journal of information research and review*, 5(1), 5053-5059.
- Albattat, A. R., Som, A. P., & Helalat, A. S. (2014). Higher dissatisfaction higher turnover in the hospitality industry. *International journal of academic research in business and social sciences*, 4(2), 45-52. doi: 10.6007/IJARBSS/v4-i2/591.
- Amerasinghe, I. (2014). Employee perceptions of fit, intention to quit, organizational commitment, job satisfaction, and work engagement: direct, moderation and moderation effects. *Research Commons at the University of Waikato*. doi: 10.2307/2393204.
- Amos, E. A., & Weathington, B. L. (2008). An analysis of the relation between employee-organization value congruence and employee attitude. *The Journal of Psychology*, 142(6), 615-631. doi: 10.3200/JRLP.142.6.615-632.
- Aruma, E. O., & Melvis, E. H. (2017). Abraham Maslow's hierarchy of needs and assesment of needs in community development. *International Journal of Development and Economic Sustainability*, 5(7), 15-27.
- Bisset, M. F. (2014). The role of values and value congruence for job satisfaction, person organisation fit, work engagement, and resilience (Master thesis, University of Canbury, 2014). Christchurch: University of Canbury.
- Cable, D. M., & DeRue, S. D. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884. doi: 10.1037//0021-9010.87.5.875.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 654-677. doi: 10.1037/a0014891.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2014). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Bussiness Ethics*, 130(1), 59-67. doi: 10.1007/s10551-014-2196-6.
- Diskienė, D., & Goštautas, V. (2013). A fit between individual and organizational values and its implications for employee's job satisfaction and performance. Lithuania: Vinus University. *Ekonomika*, 92(2), 93- 107.
- Emiroğlu, B.D., Akova, O., & Tanrıverdi, H. (2015). The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: A study at five star hotels in Istanbul. *Social and Behavioral Sciences*, 207, 385 – 397. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.10.108.
- Farooqui, S., & Nagendra, A. The impact of person organization fit on job satisfaction and performance of employees. (2014). *Procedia economics and finance*, 11, 122-129.
- George, M. J., & Jones, G. R. (2005). *Understanding and managing organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Gorenak, M., & Košir, S. (2012). The importance of organizational values for organization. *Management knowledge and learning international conference*. 563-569.
- Gunanda, A. S., & Virgoanto, Y. S. (2016). Analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior di hotel D'Season Surabaya. Unpublished undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Han, S. T., Nugroho, A., Kartika, E. W., & Kaihatu, T. S. (2012). Komitmen afektif dalam organisasi yang dipengaruhi perceived organizational

- support dan kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14(2), 109-117. doi: 10.9744/jmk.14.2.109-117.
- Jin, M. H., McDonald, B., Park, J. (2016). Person-organization fit and turnover intention: exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through conservation of resources theory. 38(2), 1-26. Virginia: Virginia Commonwealth University. doi: 10.1177/0734371x16658334.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2013). *Organizational behavior*. (fifteenth edition). New Jersey: Pearson Education.
- Leonard, E. (2010). *Supervision: concepts and practices of management*. United States of America: South Western Cengage Learning.
- Leung, W. M. (2013). Effect of value congruence on work related attitudes and behaviors. Chattanooga: University of Tennessee. (Masters Theses, University of Tennessee). Chattanooga: University of Tennessee.
- Luthans, F. (2001). *Organizational behavior*. (ninth edition). New York: McGraw Hill.
- Molina, A. D. (2012). Value congruence. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance*. Ohio: Kent State University doi: 10.1007/978-3-319-31816-5\_2339-1
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2012). *Organizational behavior: Tools for success*. United States of America: South Western Cengage Learning.
- Posner, B. Z., Kouzes, J. M., & Schmidt, W. H., (1985). Shared values make a difference: an empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24(3), 293-309. doi: 10.1002/hrm.3930240305.
- Posner, B. Z. (2010). Another look at the impact of personal and organizational values congruency. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 535-541. doi: 10.1007/s10551-010-0530-1.
- Pristayanti, L. P., & Adnyani, G. A. (2017). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap turnover intention karyawan pada Puri Santrian Sanur. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(3), 1507-1533.
- Putrianti, A. D., Hamid, D., Mukzam, M. D. (2014). Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap turnover intention. *Jurnal administrasi bisnis (JAB)*, 12(2), 1-9. Malang: Universitas Brawijaya.
- Rahadja, E., & Simanjuntak, N. (2013). Analisis pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan (studi pada PT Njonja Meneer Semarang). *Journal of Management*, 2(3), 1-10.
- Rismayanti, R. D., Musadieg, M. A., & Aini, E. K. (2018). Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention serta dampaknya pada kinerja karyawan (studi pada karyawan tetap pg Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(2), 127-136.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Ryu, G. (2015). The Missing Link of Value Congruence and Its Consequences: The Mediating Role of Employees' Acceptance of Organizational Value. *Public Personnel Management*, 44(4), 473- 495. doi: 10.1177/0091026015592233.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kombinasi (mixed methods)*. (cetakan ke empat). Bandung: Alfabeta, cv.
- Suhanto, E. (2009). Pengaruh stres kerja dan iklim organisasi terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi di Bank Internasional Indonesia). (Master thesis, Universitas Diponegoro, 2009). Semarang: Universitas Diponegoro.

- Suharnomo (2010). Study on Employee Motivation in Indonesia : Does culture really matter? Semarang : Universitas Diponegoro.
- Suryatari, R. D., & Abadi, M A. (2018). Modal psikologis dan intensi job hopping pada pekerja generasi millennial. *Ikraith Humaniora*, 2(1), 77-83.
- Thomas, T. P. (2013). The effect of personal values, organizational values, and person-organization fit on ethical behaviors and organizational commitment outcomes among substance abuse counselors: a preliminary investigation (Doctoral dissertation, University of Iowa, 2013). Iowa: University of Iowa.
- Widjaja, D.C., Simatupang, D.K., & Sugiarto, E.M (2018). Faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention job hopper di industri perhotelan di Indonesia. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 6(2), 90-101.
- Witasari, L. (2009). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Empiris pada Novotel Semarang) (Master thesis, Universitas Diponegoro, 2009). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Yuda, I.B.D.P,& Ardana, I. K. (2017). Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention pada karyawan Holiday Inn Express. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(10), 5319-5347.