

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kepuasan Kerja

2.1.1.1. Definisi Kepuasan Kerja

Dalam dunia kerja, kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting bagi setiap pekerja. Seorang pekerja yang merasa puas dalam pekerjaannya akan membawa dampak yang positif dalam banyak hal, salah satunya adalah menurunnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Robbins dan Judge (2013: 99) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya. Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor yakni kerja yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Luthans dalam Witasari (2014) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian kerja atau pengalaman seseorang. Lebih jauh dikatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang dapat terlihat dari sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi pada lingkungan kerja.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, seperti yang didefinisikan oleh Kreitner dan Kinicki (2003: 271), bahwa kepuasan kerja suatu efektifitas atau

respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal. Sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya.

2.1.1.2. Dampak Kepuasan Kerja

Tinggi rendahnya suatu kepuasan karyawan akan memberi dampak bagi perusahaan atau pun karyawan itu sendiri. Menurut Robbins (2013: 113) beberapa dampak yang disebabkan karena kepuasan kerja, antara lain:

1. Kepuasan Kerja dan Kinerja

Kepuasan kerja dalam organisasi menghasilkan kinerja yang baik karena dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Jika kepuasan dan kinerja digabungkan untuk sebuah perusahaan secara keseluruhan, maka perusahaan yang banyak memiliki karyawan yang puas cenderung lebih efektif daripada yang memiliki sedikit karyawan yang tidak puas. Pekerja yang bahagia atau puas akan pekerjaannya akan menjadi karyawan yang produktif.

2. Kepuasan Kerja dan Kepuasan Pelanggan

Kepuasan kerja karyawan dapat membuat kepuasan pelanggan meningkat. Karena pelayanan sangat tergantung pada bagaimana karyawan berurusan dengan pelanggan. Karyawan yang puas akan lebih bersahabat, ramah, dan responsif dalam menghargai konsumen.

3. Kepuasan Kerja dan OCB

Karyawan yang puas tampaknya cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespons pengalaman positif mereka.

4. Kepuasan Kerja dan Ketidakhadiran

Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya yaitu mengeluh, tidak disiplin, sering membolos, menjadi tidak patuh, mencuri properti organisasi, atau menghindari sebagian tanggungjawab kerja mereka.

5. Kepuasan Kerja dan Perputaran Karyawan

Dampak dari tingginya ketidakpuasan karyawan pada perusahaan bisa dengan cara keluar atau meninggalkan perusahaan. Keluar dari perusahaan besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

2.1.1.3. Konsekuensi atas Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan memberikan sejumlah konsekuensi ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka dan juga konsekuensi ketika karyawan tidak puas dari pekerjaan mereka. Ketidakpuasan kerja yang dialami oleh karyawan dapat ditunjukkan dalam beberapa perilaku, Robbins dan Judge (2013: 112) menjelaskan beberapa konsekuensi dari ketidakpuasan kerja dalam sebuah kerangka sebagai berikut:

1. Keluar (*exit*), perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
2. Aspirasi (*voice*), perilaku yang ditujukan dengan secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
3. Kesetiaan (*loyalty*), secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi dan manajemennya untuk melakukan perbaikan atau hal-hal yang seharusnya dilakukan.
4. Pengabdian (*neglect*), secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha dan meningkatnya angka kesalahan.

2.1.1.4.Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya, apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja menurut Luthans dalam Witasari (2014) diukur dengan lima indikator yaitu:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Dalam penelitian Judge dan Locke (2014) disebutkan bahwa bila seorang karyawan dalam sebuah organisasi memiliki otonomi yang tinggi, kebebasan menentukan tugas-tugas dan jadwal kerja mereka sendiri, perubahan dalam variabel ini memberi pengaruh yang secara besar pula terhadap kepuasan kerja. Robbins (2013) menyatakan bahwa karyawan

cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan bermacam-macam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan pekerjaannya sehingga kesenangan dan kepuasan karyawan dapat tercipta.

2. Kepuasan terhadap Kompensasi

Kompensasi merupakan sistem ganjaran moneter yang diterima individu sebagai imbal jasa atas keterlibatannya dalam rangka pencapaian tujuan dan kinerja organisasi. Kompensasi yang diterima dari bekerja memberikan jawaban atas kebutuhan individu dan keluarga, inilah yang menjadi alasan mengapa karyawan memiliki kinerja yang tinggi terhadap pekerjaannya apabila masalah gaji (yang sesuai) ini dapat dipenuhi oleh perusahaan. Dalam penelitian Judge dan Locke (2014) menyatakan kepuasan kerja diperoleh dari tingkat imbalan atau hasil yang diperoleh dari pekerjaan, dibandingkan dengan apa yang diharapkan oleh karyawan. Semakin lebih banyak yang diperoleh dari pekerjaan dibandingkan dengan yang diharapkan maka semakin tinggi kepuasan kerja tersebut.

3. Kepuasan terhadap Supervisi

Gibson, et al (2015) menyatakan pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat memuaskan bawahannya. Hal itu akan tercermin pada sikap bawahannya yang cenderung patuh kepada atasannya dan akan mempunyai semangat kerja yang tinggi.

4. Kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja (Co-workers)

Hal ini merupakan faktor yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja karena bagaimanapun juga manusia merupakan makhluk sosial yang pasti membutuhkan interaksi dengan individu lain. Tidak mungkin seorang individu akan selalu mengandalkan dirinya sendiri, karena setiap individu mempunyai batas kemampuannya masing-masing. Dengan terciptanya hubungan yang baik di antara rekan sekerja maka rasa nyaman dan aman dalam bekerja akan tercipta di dalamnya sehingga kepuasan kerja dapat terwujud. Robbins (2011) menyatakan bahwa bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, oleh karena itu tidaklah mengejutkan apabila memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung akan mengantarkan kepada kepuasan kerja yang meningkat.

5. Kepuasan terhadap kesempatan promosi (promotion opportunities)

Promosi memberikan individu status sosial yang lebih tinggi, pertumbuhan pribadi, dan tanggung jawab yang lebih banyak. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil, kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka (Robbins, 2011).

2.1.2. Kepuasan Gaji

2.1.2.1. Definisi Kepuasan Gaji

Berdasarkan pengertian gaji menurut prof. H. Veithzal Rivai, M.B.A. (2014:762) adalah balas jasa dalam bentuk uang yang di terima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan

kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan

Tulus, (2011:140) Gaji adalah sejumlah uang yang diterima oleh tenaga-tenaga majerial dan tata usaha atas sumbangan jasanya, yang menerima uang dengan jumlah yang tetap berdasarkan tarif bulanan. Selanjutnya menurut Moehariono (2012: 87) Besarnya gaji pokok ataupun tunjangan yang diberikan kepada karyawan, pada saat-saat tertentu akan dievaluasi. Ada kemungkinan bahwa besarnya tunjangan ataupun fasilitas yang diberikan kepada karyawan, akan mengalami penurunan. Hal ini disebabkan karyawan yang bersangkutan mungkin sudah tidak menjabat pada posisi tersebut lagi, sehingga karyawan yang bersangkutan tidak berhak lagi untuk menerimanya. Dengan demikian, selain menerima gaji pokok yang besarnya telah ditentukan, pada umumnya setiap karyawan juga akan menerima berbagai macam tunjangan serta dikurangi dengan berbagai macam kewajiban yang harus dibayarkan kepada perusahaan. Secara umum dapatlah dikatakan, bahwa komponen gaji yang diterima seseorang, pada umumnya terdiri atas: Gaji Pokok, Aneka tunjangan, aneka Potongan.

Menurut As'ad (2015: 93) gaji sebenarnya juga upah hanya sedikit perbedaanya, gaji adalah banyaknya uang yang diterima dan sudah pasti dan waktunya selalu tepat, misalnya setiap awal bulan, seorang karyawan akan menerima sejumlah uang yang disebut gaji, sedangkan upah adalah banyaknya uang yang diterimanya tidak selalu sama atau pasti dan waktunya pun tidak selalu tepat. Jadi jelaslah tepat perbedaan gaji dan upah adalah jaminan ketepatan waktu dan dan kepastian banyaknya uang yang diterimanya.

2.1.2.2. Gaji & Upah

Menurut istilah umum ketenagakerjaan, gaji adalah penghasilan dalam bentuk dan atau natural yang diterima oleh pekerja dari pengusaha sebagai imbalan atas pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan, ditetapkan menurut persetujuan atau peraturan perundangan, dan dibayarkan atas suatu perjanjian kerja antara pengusaha dan pekerja.

Sistem penentuan upah menurut satuan waktu pada umumnya menggunakan pola gaji pokok dan tunjangan. Gaji pokok adalah gaji dasar yang ditetapkan untuk melaksanakan satu jabatan atau pekerjaan tertentu pada golongan pangkat dan waktu tertentu. Gaji pokok di suatu perusahaan disusun menurut jenjang jabatan dan jenjang kepangkatan. Sesuai dengan perubahan teknologi dan kondisi perusahaan, kondisi dan persyaratan jabatan juga dapat berubah. Sebab itu struktur dan jenjang jabatan, demikian juga struktur gaji pokok perlu ditinjau kembali dan disempurnakan setiap satu periode tertentu, misalnya setiap 5 tahun atau paling lambat setiap 10 tahun. Secara umum dapatlah dikatakan, bahwa komponen gaji yang diterima seseorang, pada umumnya terdiri atas: $\text{Gaji Pokok} + \text{Aneka Tunjangan} - \text{Aneka Potongan}$. (<http://www.nakertrans.go.id>).

Gaji adalah suatu bentuk balas jasa ataupun penghargaan yang diberikan secara teratur kepada seorang pegawai atas jasa dan hasil kerjanya. Gaji sering juga disebut sebagai upah, dimana keduanya merupakan suatu bentuk kompensasi, yakni imbalan jasa yang diberikan secara teratur atas prestasi kerja

yang diberikan kepada seorang pegawai. Perbedaan gaji dan upah hanya terletak pada kuatnya ikatan kerja dan jangka waktu penerimaannya. Seseorang menerima gaji apabila ikatan kerjanya kuat, sedang seseorang menerima upah apabila ikatannya kerjanya kurang kuat. Dilihat dari jangka waktu penerimaannya, gaji pada umumnya diberikan pada setiap akhir bulan, sedang upah diberikan pada setiap hari ataupun setiap minggu. Besarnya gaji pokok yang diberikan kepada seorang karyawan, biasanya sangat tergantung dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, kemampuan maupun pengalaman kerjanya. Menurut Dessler (2013: 85) gaji adalah uang atau sesuatu yang berkaitan dengan uang yang diberikan kepada pegawai. Gaji diartikan sebagai bayaran pokok yang diterima oleh seseorang, tidak termasuk unsur-unsur variabel dan tunjangan lainnya.

Dewan Penelitian Pengupahan Nasional mendefinisikan bahwa upah adalah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan/jasa yang telah dan akan dilakukan berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi, upah dinyatakan/dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang dan peraturan serta dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja.

Menurut Payaman, dalam Informasi Hukum Vol. 5 Tahun VI, 2014, upah adalah imbalan yang diterima pekerja atas jasa yang diberikannya dalam proses memproduksi barang atau jasa di perusahaan. Istilah upah biasanya digunakan untuk satuan waktu yang relatif pendek seperti per jam, per hari dan per minggu. Seluruh komponen upah gaji yang dinyatakan dalam bentuk uang dinamakan

upah atau gaji bruto. Dari upah atau gaji tersebut mungkin masih dipotong pajak penghasilan dan iuran dana pensiun atau kewajiban lain. Setelah pengurangan tersebut, pekerja akan menerima upah net atau upah bersih yang dibawa ke rumah dan dinamakan take-home pay. Upah dapat ditentukan menurut satuan waktu (*time rates*) atau menurut satuan produk yang dihasilkan (*piece-rates*). Upah menurut satuan waktu dapat ditentukan dalam bentuk upah perjam, upah per hari, upah per minggu, upah perbulan, atau upah per tahun.

Upah per jam dan upah per hari biasanya dibayarkan satu kali dalam seminggu atau sekali dalam sebulan dan di beberapa perusahaan dibayarkan dua kali dalam satu bulan. Gaji per tahun biasanya juga dibayarkan setiap bulan. Upah menurut satuan produk adalah imbalan yang diberikan kepada pekerja untuk setiap jumlah tertentu produk yang dihasilkan dan dapat dalam bentuk uang. Yang pertama disebutkan upah bagi hasil. Misalnya dari setiap 100 kg padi yang dipanen, pekerja yang bersangkutan memperoleh 10 kg. Upah per satuan produk dalam bentuk uang misalnya Rp. 25.000 untuk setiap halaman terjemahan bahasa Indonesia ke bahasa Inggris; dan lain-lain. Upah bukan saja mempunyai fungsi ekonomis yaitu sebagai imbalan atas jasa kerja yang diberikan, akan tetapi juga mempunyai fungsi sosial dan fungsi insentif atau pendorong bagi pekerja untuk bekerja produktif. (www.nakertrans.go.id)

Menurut Suryadi (2011), upah memiliki beberapa pengertian, yaitu Pertama, upah adalah hubungan pertukaran antara buruh dan pengusaha. Hubungan pertukaran terjadi ketika buruh menawarkan tenaga kerjanya dan pengusaha membeli atau menyewanya dengan sejumlah uang: sepuluh ribu,

seratus ribu, sejuta, atau sepuluh juta. Buruh menukarnya dengan tenaga kerjanya kepada pengusaha. Buruh menyediakan tenaganya untuk digunakan pengusaha: sehari, seminggu, sebulan, setahun, atau sepuluh tahun. Kedua, upah adalah harga tenaga kerja yang dikeluarkan seorang buruh per hari (delapan jam). Begitu juga, gaji adalah harga tenaga kerja yang dikeluarkan seorang buruh per bulan. Uang diberikan pengusaha dan buruh menukarnya dengan tenaga kerja. Jadi, tenaga kerja telah diubah menjadi komoditas (barang dagangan). Ketiga, upah sama sekali bukanlah hubungan produksi. Di sini terjadi hubungan jual-beli (pasar tenaga kerja): antara penjual dan pembeli (penyewa). Hukum pasar berlaku. Bila calon buruh melimpah, harga tenaga kerja akan menjadi murah. Bila sedikit, tingkat upahnya menjadi lebih tinggi. Keempat, hubungan upah adalah hubungan yang dibentuk, diatur dan diberlakukan dipertahankan oleh pengusaha dalam mempekerjakan buruh. Akibatnya, buruh dipaksa tunduk untuk mengikuti dan mematuhi mekanisme dan aturan-aturan bahkan pikiran dan teori-teori yang melanggengkan hubungan upahan tersebut.

2.1.2.3. Metode Perhitungan/Skala Gaji

Menurut Payaman (2014), penyusunan skala upah antara lain ditentukan oleh jenjang jabatan, yang mencerminkan kompleksitas syarat jabatan yang harus dipenuhi untuk melaksanakan pekerjaan pada jabatan tersebut. Semakin tinggi jabatan, semakin berat syarat jabatan dan semakin tinggi pula kompetensi orang yang mengisi jabatan tersebut. Dengan kata lain, semakin tinggi jabatan, dituntut semakin tinggi pangkat pejabat yang mengisinya. Jenjang jabatan juga

mencerminkan upaya yang perlu diberikan untuk menjalankan jabatan tersebut. Semakin tinggi jabatan, semakin besar upaya yang diperlukan dan sebab itu semakin besar imbalan atau upah yang harus diberikan. Dengan demikian jenjang kepangkatan harus konkordan dengan jenjang jabatan di setiap perusahaan. Demikian juga struktur dan skala upah harus mengacu kepada jenjang jabatan dan jenjang kepangkatan tersebut. Dalam menyusun struktur dan skala upah, disamping jenjang jabatan dan kepangkatan, perlu diperhatikan beberapa prinsip berikut ini:

1. Upah sebagai imbalan atas jasa kerja harus mencerminkan keadilan, yaitu bahwa upah tersebut harus sesuai atau sebanding dengan jasa kerja yang diberikan oleh masing-masing pekerja dalam proses produksi. Mereka yang memberikan upaya atau kontribusi lebih besar patut menerima upah yang lebih tinggi.
2. Upah harus berimbang. Mereka yang menduduki jabatan yang serupa harus menerima upah yang kira-kira sama. Perbedaan antara upah terendah dan tertinggi tidak terlalu lebar.
3. Upah harus memenuhi kebutuhan hidup pekerja dan keluarganya secara wajar
4. Sistem pengupahan harus memuat sistem insentif untuk mampu menarik tenaga-tenaga berkualitas, mendorong peningkatan presentasi dan produktivitas kerja, membutuhkan inovasi dan kreativitas serta menurunkan tingkat pergantinan atau perpindahan pekerja (labour turn-over).

5. Sistem pengupahan harus mampu menjamin kelangsungan perusahaan. Pengusaha tidak boleh membayar upah terus-menerus lebih tinggi dari kemampuannya sehingga mengakibatkan perusahaan terus-menerus merugi.
6. Skala upah atau gaji pokok disusun konkordan dengan struktur jabatan dan struktur kepangkatan.
7. Perlu dijaga keseimbangan antara gaji pokok, tunjangan-tunjangan dan jaminan sosial lainnya. Upah atau gaji pokok pada umumnya dipergunakan juga sebagai dasar perhitungan upah lembur, pemberian tunjangan dan jaminan sosial. (www.nakertrans.go.id)

Menurut Dessler (2013: 85) untuk menentukan skala gaji/upah ada beberapa faktor yang mempengaruhi, diantaranya adalah:

1. Faktor hukum, dalam faktor ini besaran gaji/upah yang harus dibayar diatur dalam undang-undang yang meliputi segi upah minimum, tarif lembur dan tunjangan,
2. Faktor Serikat Buruh, serikat dan Undang-undang Hubungan Tenaga Kerja mempengaruhi hubungan bagaimana perencanaan pembayaran yaitu adanya tawar menawar antara serikat buruh dengan yang mempekerjakan,
3. Faktor kebijakan, faktor kebijakan (pemberi kerja), pemberian kompensasi mempengaruhi upah yang dibayar, kebijakan ini mempengaruhi tingkat upah dan tunjang-an misalnya perbedaan upah/gaji bagi pegawai yang masih dalam masa percobaan,
4. Faktor keadilan, faktor keadilan menjadi faktor penting dalam menentukan tinggi rendahnya pembayaran upah/gaji dalam arti bahwa keadilan eksternal

tarif upah/gaji harus sebanding dengan organisasi lain, sedangkan keadilan internal hendaknya setiap pegawai memperoleh pembayaran gaji/upah yang sama dalam organisasi.

Dalam buku Pedoman Praktis Sistem Penggajian harus dilakukan beberapa langkah yakni sebagai berikut:

1. Menganalisis keadaan sekarang yang meliputi analisis berbagai jabatan-jabatan, banyaknya staf dalam setiap jabatan, besarnya gaji tiap-tiap orang, kenaikan umum apa saja (biaya hidup), kenaikan atau prestasi apa yang diberikan dan apakah perusahaan mengalami kesulitan atas kenaikan gaji.
2. Merumuskan kebijakan penggajian yaitu kebijakan penggajian ditetapkan oleh level yang bertanggung jawab dalam penentuan kebijakan.
3. Menilai pekerjaan yaitu dengan menggunakan teknik-teknik penilaian pekerjaan dari berbagai aspek.
4. Merencanakan struktur gaji yaitu struktur gaji harus mencerminkan hubungan pekerjaan dengan cara yang logis dan penggunaan survey gaji dan informasi lain untuk mengembangkan struktur gaji
5. Mengembangkan prosedur sistem penggajian untuk menjamin kebijakan dan anggaran dilaksanakan dalam anggaran, kenaikan gaji dihubungkan dengan prestasi, struktur gaji te-tap adil kedalam dan bersaing keluar, tingkat upah yang betul untuk tiap pekerjaan dan gaji tiap orang tidak melebihi batas teratas golongan gaji ditiap pekerjaan.

6. Merencanakan seluruh aspek balas jasa yaitu meliputi melaksanakan pengadministrasian gaji pokok dan unsur-unsur tunjangan, lembur, bonus dan pembagian laba.
7. Mengevaluasi seluruh langkah-langkah tersebut diatas.
(<http://www.bkn.go.id>).

2.1.2.4. Indikator Kepuasan Gaji

Kepuasan atau ketidakpuasan atas gaji yang dirasakan karyawan adalah fungsi dari ketidaksesuaian antara berapa yang diharapkan diterima oleh karyawan dengan yang nyata diterima. Kepuasan gaji dapat memprediksi tingkat absensi dan *turnover* karyawan. Banyak penelitian menyimpulkan bahwa hubungan antara kepuasan gaji dengan *turnover intention* negatif. *Turnover intention* merupakan suatu fenomena yang kompleks yang ditentukan oleh beberapa faktor, Yuyetta (2012). Penelitian Vendenberghe; Tremblay (2013), dengan topik: *The Role of Pay satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study* menjelaskan bahwa pertama, hasil penelitian pada dua macam studi tersebut menemukan bahwa pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention* sepenuhnya ditengahi oleh afektif komitmen dan persepsi pengorbanan atas komitmen. Kepuasan gaji juga berpengaruh signifikan terhadap normatif komitmen. Akhirnya pada studi kedua yang dilakukan pada sejumlah perusahaan Farmasi menemukan bahwa kepuasan gaji secara signifikan menurunkan *turnover intention*.

Model kepuasan gaji merupakan konsep *equity theory*. Menurut teori keadilan bahwa orang di tempat kerja membandingkan antara apa yang diberikan pada organisasi sebagai *input* dengan apa yang ia terima (*outcome*) dari organisasi, kemudian ia membandingkannya dengan masukan (*input*) karyawan lain dengan hasil (*outcome*) yang diterima karyawan lain tersebut. Dengan kata lain rasio hasil masukan seorang karyawan dibanding dengan rasio hasil masukan karyawan lainnya, kemudian diantara mereka akan muncul persepsi bahwa mereka diperlakukan adil atau tidak adil oleh organisasi. *Outcome* yang utama adalah gaji, selain penghargaan, promosi dan status, Indriyo (2013). Jika yang terjadi adalah ketidakpuasan maka bisa berdampak munculnya *turnover intention* dimana kemudian karyawan tersebut akan memutuskan akan keluar dari organisasi dan mencari alternatif pekerjaan di organisasi yang lain. Penelitian terdahulu menjelaskan bahwa kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, Lum. L. Kervin, *et al* (2008).

Kepuasan atas gaji yang dirasakan karyawan adalah fungsi dari kesesuaian antara apa yang diharapkan diterima oleh seseorang dengan berapa banyak yang nyata diterima. Kepuasan gaji diukur dengan empat dimensi PSQ (*pay satisfaction questionnaire*), dengan indikator kepuasan gaji menurut I Nyoman (2015):

1. Tingkat gaji (*pay level*),
2. Jaminan sosial (*benefits*),
3. Kenaikan gaji (*pay raise*) dan

4. Struktur administrasi penggajian

2.1.3. Budaya Organisasi

2.1.3.1. Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai suatu sistim makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain, yang merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu". Budaya organisasi merupakan perwujudan sehari-hari dari nilai dan tradisi yang mendasari organisasi. Hal ini terlihat bagaimana karyawan berperilaku, harapan karyawan terhadap organisasi, dan sebaliknya, serta apa yang dianggap wajar mengenai bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya Robbins (2003: 289).

Budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai, keyakinan, dan norma yang ada di organisasi. Kultur organisasi mendorong atau menurunkan efektivitas tergantung dari sifat nilai, keyakinan, dan norma yang dianut". Jadi budaya organisasi mempunyai pengertian sebagai aturan main yang ada dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan karyawan dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi dapat juga dikatakan sebagai pola terpadu perilaku manusia di dalam organisasi termasuk pemikiran, tindakan, pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya Gibson, dkk (2010: 372).

Proses penciptaan budaya organisasi terjadi dalam dua cara. Pertama, para pendiri hanya memperkerjakan dan mempertahankan karyawan yang memiliki

pola pikir sama dan sependapat dengan cara-cara yang mereka tempuh. Kedua, mereka mengindoktrinasikan dan mensosialisasikan para karyawan ini dengan cara berpikir dan cara berperasaan mereka. Bila organisasi berhasil, maka visi pendiri menjadi terlihat sebagai penentu utama keberhasilan. Pada titik ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam ke dalam budaya organisasi Robbins (2013: 729).

2.1.3.2. Bentuk Budaya Organisasi

Budaya yang kuat dan budaya yang lemah. Budaya yang kuat mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku karyawan dan lebih langsung terkait dengan pengurangan turn-over karyawan. Dalam budaya yang kuat, nilai inti organisasi dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut, maka makin kuat budaya tersebut. Budaya yang kuat juga memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi. Kebulatan maksud tersebut selanjutnya membina keakraban, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Budaya organisasi dibedakan empat macam, Robbins (2013:724) yaitu:

1. *Caring Culture*

Budaya organisasi tipe ini dicirikan oleh rendahnya perhatian terhadap kinerja dan tingginya perhatian terhadap hubungan antar manusia. Penghargaan lebih didasarkan atas kepaduan tim dan harmoni, dan bukan didasarkan atas kinerja pelaksanaan tugas.

2. *Exacting Culture*

Ciri utama tipe *Exacting Culture* adalah bahwa perhatian terhadap orang sangat rendah, tetapi perhatian terhadap kinerja sangat tinggi. Di sini secara ekonomis, penghargaan sangat memuaskan tetapi hukuman atas kegagalan yang dilakukan juga sangat berat. Dengan demikian tingkat Keamanan pekerjaan menjadi sangat rendah.

3. *Apathetic Culture*

Dalam tipe ini perhatian Anggota organisasi terhadap hubungan antara manusia maupun perhatian terhadap kinerja pelaksanaan tugas, dua-duanya rendah. Di sini penghargaan diberikan terutama berdasarkan permainan politik dan pemanipulasian orang-orang lain.

4. *Integrative Culture*

Dengan organisasi yang memiliki budaya yang utuh, maka perhatian terhadap orang maupun perhatian terhadap kinerja keduanya sangat tinggi.

Dalam melaksanakan tugas organisasi, tiap lembaga memiliki peran masing-masing berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya. Tindakan kerja tersebut yang dilakukan secara bersama akan membentuk budaya organisasi yang memiliki beberapa bagian (Murti dan John, 2014: 148):

a. Fungsi Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian dapat dikatakan sebagai proses penciptaan hubungan antara berbagai fungsi, personalia dan faktor-faktor fisik agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat bermanfaat serta terarah pada satu tujuan. Pada hakekatnya antara organisasi dan dengan manajemen tidak dapat dipisahkan,

organisasi merupakan alat manajemen untuk mencapai tujuannya. Dan organisasi adalah bentuk setiap perserikatan orang untuk mencapai suatu tujuan bersama (Murti dan John, 2014: 148). Jadi dalam organisasi terdapat 3 (tiga) faktor, yaitu:

- a. Adanya sekelompok orang.
- b. Adanya hubungan dan pembagian kerja di antara orang-orang itu.
- c. Adanya tujuan yang ingin dicapai.

Berikut ini dapat digambarkan hubungan antar komponen organisasi di mana tujuan merupakan titik tolak untuk melaksanakan fungsi-fungsi organisasi dan antar-tujuan, fungsi, tanggung jawab, wewenang dan pertanggungjawaban mempunyai hubungan yang sangat erat.

b. Tujuan Mengorganisasi

Salah satu tujuan utama mengorganisasi adalah untuk mempermudah dalam melaksanakan tugas, membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Di samping itu juga untuk mempermudah pimpinan dalam melaksanakan tugas pengawasan. Dengan mengorganisasi dapat ditentukan orang yang dibutuhkan untuk memangku tugas yang telah dibagi-bagi itu.

c. Prinsip-prinsip Pengorganisasian

Menurut Murti dan John (2014: 149-137), bahwa prinsip-prinsip pengorganisasian antara lain:

a. Pembagian Kerja

Prinsip ini menyatakan bahwa, tugas atau pekerjaan itu akan lebih efisien jika pekerjaan dalam mengerjakan pekerjaan tersebut telah terspesialisasi. Jadi, tugas yang besar, dipecah-pecah menjadi tugas-tugas kecil.

b. Kesatuan Perintah

Prinsip ini pada dasarnya menghendaki pekerja hanya bertanggung jawab terhadap satu penyedia (supervisi). Pekerja menghendaki adanya kesatuan perintah dan tanggung jawab. Hal ini tidak akan terjadi manakala terdapat dua pengawas atau lebih.

c. Prinsip Skalar

Prinsip ini menyatakan bahwa, otoritas dan pertanggungjawaban harus mengalir dengan baik dan tanpa hambatan dari level manajemen puncak sampai manajemen lini pertama. Prinsip ini harus dipegang oleh setiap level manajemen sebab jika tidak maka akan terjadi ketidakjelasan, ketidakpastian bahkan membingungkan bawahan.

d. Rentang Kendali

Rentang kendali (*span of control*) adalah batas jumlah bawahan yang dapat diawasi oleh seorang penyedia.

Jumlah optimum bawahan yang melapor kepada satu atasan ini sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti, tipe pekerjaan dan pengalaman karyawan tersebut, kemampuan dan keterampilan penyedia serta waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

2.1.3.3. Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistim makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain, yang merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Indikator Budaya Organisasi ialah (Robbins, 2013: 289):

1. Komitmen dan Konsistensi.
2. Keikhlasan dan Kejujuran.
3. Integritas dan Profesionalisme.
4. Kreativitas dan Kepekaan.
5. Kedisiplinan dan keteraturan kerja.

2.1.4. Keinginan Keluar

2.1.4.1. Definisi Keinginan Keluar

Menurut Flippo, (2012). Yang dimaksud turnover adalah proporsi jumlah anggota organisasi yang secara sukarela (*voluntary*) dan tidak (*non voluntary*) meninggalkan organisasi dalam kurun waktu tertentu. Umumnya dinyatakan dalam satu tahun, turnover tidak boleh lebih dari 10 % pertahun. Sementara menurut Mobley (2013) yang memberikan batasan bahwa turnover adalah berhentinya individu dari anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan.

2.1.4.2. Penyebab Turnover Karyawan

Turnover atau pemberhentian antara suatu perusahaan dengan seorang atau beberapa orang karyawan menurut Ilham (2012) bahwa penyebab karyawan keluar dari perusahaan adalah karena alasan:

1. Ketidaktepatan pemberian tugas.

Karyawan, khususnya pada masa percobaan, merasa kurang cocok dengan tugas yang diberikan pada masa percobaan tersebut. Sehingga menurut pertimbangannya tak akan mungkin ada perkembangan di masa depan.

2. Alasan mendesak

- a. Upah atau gaji tidak pernah diberikan pada waktunya meskipun karyawan telah bekerja dengan baik.
- b. Pimpinan perusahaan/organisasi melalaikan kewajiban yang sudah disetujui dengan karyawan.
- c. Bila pekerjaan yang ditugaskan pada karyawan ternyata dapat membahayakan keselamatan dirinya maupun moralnya.
- d. Karyawan memperoleh perlakuan pimpinannya secara tidak manusiawi atau bersifat sadis dan sebagainya.

3. Menolak pimpinan baru

Apabila karyawan tidak cocok dan tidak sehati dengan sepak terjang pimpinan barunya, dapat saja mengakibatkan timbulnya stress yang tidak menguntungkan dirinya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2013) alasan karyawan keluar dapat digolongkan berdasarkan:

1. Undang-Undang

Dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan. Misalnya: karyawan anak-anak, karyawan WNA, atau karyawan yang terlibat organisasi terlarang.

2. Keinginan perusahaan

Keinginan perusahaan dapat menyebabkan diberhentikannya seorang karyawan secara terhormat ataupun dipecat. Keinginan suatu perusahaan untuk memberhentikan karyawan menurut Hasibuan (2013) disebabkan karena:

- a. Karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Perilaku dan disiplinnya kurang baik.
- c. Melanggar peraturan dan tata tertib.
- d. Tidak dapat bekerja sama dan terjadi konflik dengan karyawan lain.
- e. Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan.
- f. Keinginan karyawan

3. Alasan pengunduran diri karena keinginan karyawan antara lain:

- a. Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua
- b. Kesehatan yang kurang baik
- c. Melanjutkan pendidikan
- d. Berwiraswasta

4. Pensiun

Pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, undang-undang, ataupun keinginan karyawan itu sendiri. Keinginan perusahaan

mempensiunkan karyawan karena produktifitas kerjanya rendah sebagai akibat usia lanjut, cacat fisik, kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan. Undang- undang memensiunkan seseorang karena telah mencapai batas usia 55 tahun dan minimum masa kerja 15 tahun.

5. Kontrak kerja berakhir

Karyawan kontrak akan dilepas atau diberhentikan apabila kontrak kerjanya berakhir. Pemberhentian berdasarkan berakhirnya kontrak kerja tidak menimbulkan konsekuensi karena telah diatur terlebih dahulu dalam perjanjian saat mereka diterima.

6. Kesehatan karyawan

Kesehatan karyawan dapat menjadi alasan untuk pemberhentian karyawan. Inisiatif pemberhentian bisa berdasarkan keinginan perusahaan ataupun keinginan karyawan.

7. Meninggal dunia

Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerjanya dengan perusahaan. Perusahaan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkan sesuai dengan peraturan yang ada.

8. Perusahaan likuidasi

Karyawan akan dilepas jika perusahaan dilikuidasi atau ditutup karena bangkrut. Bangkrutnya perusahaan harus berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku.

Faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara

lain adalah usia, lama kerja, tingkat pendidikan, keikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja dan budaya perusahaan.

1. Usia

Pekerja muda mempunyai tingkat turnover yang lebih tinggi daripada pekerja-pekerja yang lebih tua. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia dan intensi turnover dengan arah hubungan negatif. Artinya semakin tinggi usia seseorang, semakin rendah intensi turnovernya. Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar, Mobley (2013).

Karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapat pekerjaan baru dan memiliki tanggung jawab terhadap keluarga lebih kecil, sehingga dengan demikian lebih mempermudah mobilitas pekerjaan. Mungkin juga mereka mempunyai harapan-harapan yang kurang tepat mengenai pekerjaan yang tidak terpenuhi pada pekerjaan-pekerjaan mereka yang sebelumnya, Mobley (2013).

2. Lama Kerja

Pada setiap kelompok tertentu dari orang-orang yang dipekerjakan, dua pertiga sampai tiga perempat bagian dari mereka yang keluar terjadi pada akhir tiga tahun pertama masa bakti, berdasarkan data ini lebih dari setengahnya sudah terjadi pada akhir tahun pertama (Mobley,2013). Hasil penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan turnover, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan turnovernya (Prihastuti, 2012). Turnover

lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya turnover tersebut.

3. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan turnover. Dengan pendidikan yang tinggi dan jabatan yang sesuai maka berpengaruh terhadap retensi karyawan. Jika pendidikan tidak sesuai dengan jabatan yang diinginkan maka berpengaruh terhadap tingkat turnover yang tinggi.

4. Keikatan terhadap Organisasi

Keikatan terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negatif dan signifikan terhadap intensi turnover. Berarti semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil ia mempunyai intensi untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan, dan sebaliknya. Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif. Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

5. Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan Mowday (2012) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Mereka menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya

akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan turnover. Semakin banyak aspek-aspek atau nilai-nilai dalam perusahaan sesuai dengan dirinya maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Hal ini sejalan dengan *discrepancy theory* yang menyatakan bahwa kepuasan dapat tercapai bila tidak ada perbedaan antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

6. Budaya Perusahaan

Robbins (2012) menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi turnover. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan itu. Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

2.1.4.3. Indikator Keinginan Keluar

Menurut Mobley, et al (2013) indikator pengukuran *turnover intention* terdiri atas:

1. Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*): mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan berpikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.
2. Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*): mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan untuk organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik
3. Niat untuk keluar (*Intention to Quit*): mencerminkan individu yang berniat keluar. Karyawan berniat keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Penelitian terdahulu yang dijadikan referensi dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.1.

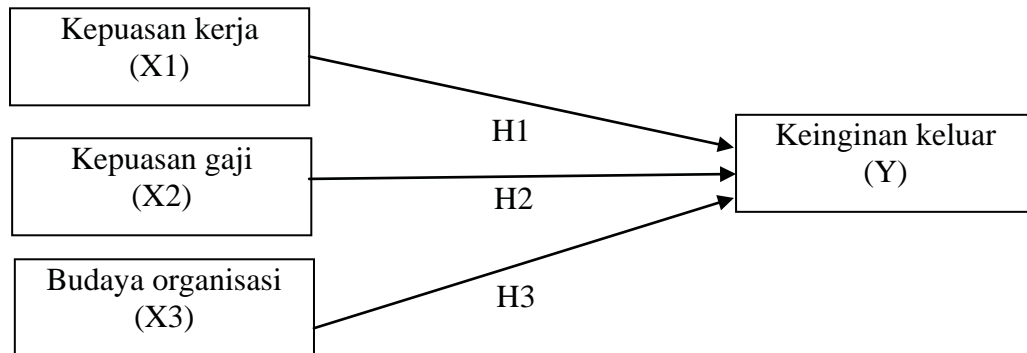
Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

No	Judul	Alat Uji	Hasil
1	Pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap turnover intention (Studi Kasus Pada Bidang Praktek Swasta Di Kabupaten Sleman) I Nyoman Sudita. 2015	Analisis Regresi	Kepuasan gaji, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional secara individual berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
2	Pengaruh stres kerja, kepuasan kerja, dan kepuasan atas gaji terhadap turnover intention karyawan (PT. Adira Semesta Idustry Cabang II Sumedang) Agus Alamsyah P, Intan Kusumadewi. 2016	Analisis Regresi	Stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan. Sementara kepuasan kerja dan kepuasan gaji berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan
3	Pengaruh stres kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah kerja (<i>turnover intention</i>) pada karyawan PT. Alas Watu Emas. Kabupaten Kampar. Deri Gusmanto. 2017	Analisis Regresi	Stres kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> sedangkan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>
4	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Avila Prima Intra Makmur Banyuwangi. Yuliandri Dwi Saputra, Sri Wahyu Lelly, Chairul Saleh. 2015	Analisis Jalur	Budaya organisasi dan motivasi serta kepuasan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> pada PT Avila Prima Intra Makmur Banyuwangi dengan arah negatif.
5	Pengaruh dimensi budaya organisasi terhadap turnover intention ekspatriat pada hotel bintang lima di Nusa Dua – Bali. Anna Smirnova, I Gusti Ayu Manuati Dewi dan Made Surya Putra. 2016.	Analisis Regresi	Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap turnover ekspatriat

2.3. Kerangka Penelitian

Beberapa tahun terakhir ini CV. Fortuna Soergo Indofurni mengalami perkembangan usaha, akan tetapi sering mengalami masalah keluarnya karyawan.

Maka secara rinci kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada gambar1 dibawah ini:



Gambar1.
Kerangka Pemikiran

Sumber: I Nyoman Sudita. 2015, Agus Alamsyah P, Intan Kusumadewi. 2016, Anna Smirnova, I Gusti Ayu Manuati Dewi dan Made Surya Putra. 2016 dan Yuliandri Dwi Saputra, Sri Wahyu Lelly, Chairul Saleh. 2015

2.4. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. (Arikunto, 2012:67). Dengan berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis tersebut diatas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan keluar di CV. Fortuna Soergo Indofurni.
2. Diduga kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap keinginan keluar di CV. Fortuna Soergo Indofurni.
3. Diduga budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap keinginan keluar di CV. Fortuna Soergo Indofurni.