

## **Kepuasan kerja adalah peramal kepada keinginan berhenti kerja secara sukarela: Satu kajian di sebuah penguasa tempatan**

**Azman Ismail**

**Cindy John**

**Ali Boerhannoeddin**

**Osman Md Rasip**

*Universiti Malaysia Sarawak*

*iazman@fcs.unimas.my*

**Wan Khairuzzaman Wan Ismail**

*Universiti Teknologi Malaysia*

*mwkhair@hotmail.com*

### **ABSTRAK**

Literatur gelagat organisasi melaporkan bahawa kajian dahulu banyak menghuraikan dimensi dalaman kepuasan kerja, iaitu kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik. Agak mengejutkan apabila kajian yang dilaksanakan baru-baru ini mendedahkan bahawa tahap kepuasan kerja yang tinggi berupaya mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti kerja. Sifat perhubungan ini adalah penting, tetapi peranan kepuasan kerja sebagai peramal keinginan untuk berhenti kerja adalah kurang diberi penekanan dalam model kepuasan kerja. Oleh itu, kajian ini dilaksanakan untuk mengukur kesan kepuasan kerja ke atas keinginan pekerja untuk berhenti kerja menggunakan 150 borang soalselidik yang telah dikumpul daripada pekerja yang berkhidmat di Dewan Bandaraya Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia. Keputusan analisa regresi “stepwise” menunjukkan dua dapatan penting: pertama, kepuasan kerja intrinsik tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan keinginan pekerja untuk berhenti. Kedua, kepuasan kerja ekstrinsik mempunyai hubungan yang signifikan dengan keinginan pekerja untuk berhenti. Dapatan kajian ini mengesahkan bahawa tahap kepuasan kerja intrinsik yang tinggi tidak berupaya untuk mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti kerja. Sebaliknya, tahap kepuasan kerja ekstrinsik yang tinggi berupaya mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti kerja. Seterusnya, perbincangan dan implikasi kajian turut diuraikan dalam kertas kerja ini.

**Kata kunci:** *Kepuasan kerja intrinsik, kepuasan kerja ekstrinsik, keinginan pekerja untuk berhenti kerja*

### **Pengenalan**

Kajian berkaitan sikap dan gelagat manusia dalam organisasi oleh McShane & Von Glinow (2005), Udechukwu (2007) dan Weiss (2002) menegaskan bahawa isu kepuasan kerja adalah isu yang kritikal. Kepuasan kerja boleh diteliti daripada dua dimensi utama, iaitu kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik (Golembiewski, 1993; Herzberg, 1968; Hulin & Smith 1965; Wernimont, 1966). Kepuasan kerja intrinsik ditakrifkan sebagai perasaan seseorang pekerja

terhadap aspek dalaman pekerjaannya seperti sifat kerja, pencapaian, penghargaan, perkembangan dan pertumbuhan individu (Herzberg, 1968; Linz, 2003; McShane & Von Glinow, 2005; Tang et al., 2000, 2002). Sementara, kepuasan kerja ekstrinsik pula merujuk kepada perasaan seseorang pekerja terhadap aspek luaran pekerjaan tersebut seperti polisi organisasi, gaya penyeliaan, bayaran gaji atau upah, hubungan dengan rakan sekerja, suasana tempat kerja, status, jaminan dan keselamatan di tempat kerja (Herzberg, 1968; Kendall et al. 1963; Locke et al. 1964; Mobley, 1977, 1982; Spector, 1977).

Kajian-kajian terdahulu mendapati bahawa pekerja yang tidak merasa puas hati terhadap kerja boleh mempengaruhi perubahan sikap dan tingkahlaku mereka, seperti keinginan untuk berhenti kerja (Ajzen & Fishbein, 1977; Golembiewski, 1993; Mobley, 1977, 1982; Scott, 1993). Dougberty, Bluedorn & Kean (1985) dan Mobley (1977, 1982) mentakrifkan keinginan untuk berhenti secara sukarela sebagai keputusan seseorang pekerja untuk meninggalkan organisasi atas pilihan sendiri. Dalam model kepuasan kerja, kebanyakan sarjana berpendapat kepuasan kerja intrinsik, kepuasan kerja ekstrinsik dan keinginan untuk berhenti kerja adalah konstruk yang berbeza tetapi saling berkaitan. Sebagai contoh, kebolehan pengurus mengatur pekerjaan akan meningkatkan perasaan puas hati pekerja secara intrinsik dan ekstrinsik, seterusnya ia ini boleh mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti kerja secara sukarela (Randolph & Johnson, 2005; Tang et al, 2000). Sungguhpun sifat perhubungan ini adalah penting, namun peranan kepuasan kerja sebagai peramal keinginan untuk berhenti kerja adalah kurang diberi penekanan dalam model kepuasan kerja (Adams, 1963, 1965; Lawler, 1971; Randolph & Johnson, 2005; Tang et al., 2000, 2002).

### **Objektif kajian**

Objektif utama kajian ini adalah untuk mengukur dua jenis perhubungan: pertama, perhubungan di antara kepuasan kerja intrinsik dengan keinginan untuk berhenti secara sukarela. Kedua, perhubungan di antara kepuasan kerja ekstrinsik dengan keinginan untuk berhenti secara sukarela. Lokasi kajian ini ialah Dewan Bandaraya Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia.

### **Kajian literatur**

#### ***Kajian dahulu yang menyokong perkaitan di antara kepuasan kerja dan keinginan pekerja untuk berhenti***

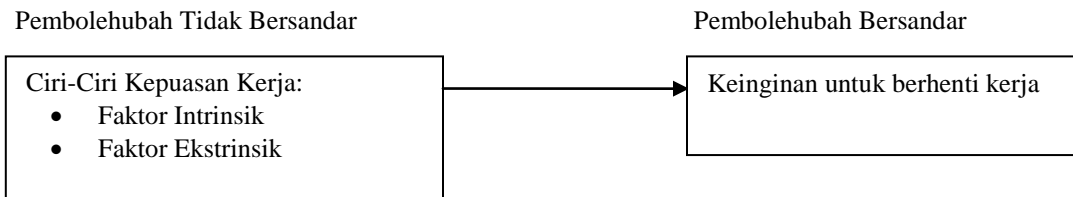
Wujud beberapa kajian berkaitan kesan kepuasan kerja dan keinginan pekerja untuk berhenti secara sukarela. Kajian Kim dan Tang (2000) ke atas 155 pekerja dari 40 agensi di Selatan Amerika Syarikat menunjukkan bahawa pekerja yang merasa puas hati terhadap ciri-ciri kerja intrinsik (seperti kandungan tugas) mempunyai keinginan yang kurang untuk berhenti kerja secara sukarela. Sementara itu, kajian yang dijalankan oleh Katherine, Stephen dan Andrew (2009) terhadap 110 orang arkitek di United Kingdom menunjukkan pekerja yang merasa tidak puas dengan ciri-ciri kerja ekstrinsik (polisi organisasi, gaya penyeliaan, hubungan dengan teman) mempunyai keinginan yang tinggi untuk berhenti kerja secara sukarela. Manakala, kajian lain tentang kepuasan kerja di beberapa organisasi Amerika Syarikat pula menunjukkan bahawa pekerja yang merasa puas hati terhadap ciri-ciri kerja intrinsik (seperti pengiktirafan dan ganjaran tugas)

mempunyai keinginan yang kurang untuk berhenti kerja secara sukarela (Campion, 1991; Hom & Griffeth, 1991; Randolph & Johnson, 2005; Tang et al., 2000, 2002).

***Teori yang menyokong perkaitan di antara kepuasan kerja dan keinginan pekerja untuk berhenti***

Bukti empirik di atas adalah konsisten dengan saranan-saranan dari teori gelagat organisasi, iaitu teori jangkaan (Vroom, 1964), teori ekuiti (Adams, 1963, 1965), dan model diskripsi (Lawler, 1971). Teori jangkaan diperkenalkan oleh Vroom (1964) dan kemudiannya dikembangkan oleh Porter dan Lawler (1968). Teori ini meletakkan jangkaan untuk mendapatkan ganjaran. Nilai ganjaran kepada individu menjadi pendorong kepada usaha yang bersungguh-sungguh. Ganjaran yang setimpal dengan usaha akan memberikan kepuasan kepada pekerja. Jika ganjaran yang diterima adalah tidak setimpal dengan usaha akan menyebabkan kepuasan pekerja akan menurun. Keadaan ini menurut Garland (1983) mendorong pekerja untuk berhenti secara sukarela. Teori ekuiti (Adams, 1963, 1965) menerangkan bahawa persepsi seseorang individu terhadap pembahagian dan pertukaran sumber-sumber boleh mempengaruhi sikap dan tingkahlaku mereka dalam organisasi. Sebagai contoh, apabila pekerja merasakan bahawa pekerjaannya adalah setimpal dengan input daripada usaha yang telah disumbangkannya, ini akan mendorong seseorang pekerja merasa puas hati terhadap tugas dan tanggungjawab kerjanya. Akibat daripada keadaan ini adalah ia boleh menghalang pekerja tersebut untuk berhenti secara sukarela. Seterusnya, model diskripsi (Lawler, 1971) menerangkan bahawa kepuasan atau ketidakpuasan seseorang terhadap ganjaran adalah hasil daripada perbandingan di antara jumlah ganjaran yang diterima dari majikan dengan jumlah ganjaran yang diinginkan oleh individu berkenaan. Sebagai contoh, apabila seseorang pekerja merasakan bahawa tugas dan tanggungjawab kerjanya adalah setimpal dengan input yang disumbangkan, maka ini akan meningkatkan kepuasan beliau terhadap kerjanya. Apabila perasaan sedemikian wujud, ia boleh mendorong seseorang pekerja untuk membatalkan hasratnya daripada berhenti kerja secara sukarela.

Berasaskan kajian literatur di atas, maka ia telah dijadikan dasar bagi membentuk suatu kerangka konseptual dalam kajian ini seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.



**Rajah 1 :** Sikap terhadap wang menyederhana kesan perhubungan antara ciri-ciri kepuasan kerja ke atas keinginan pekerja untuk berhenti secara sukarela.

Berpandukan kerangka konseptual kajian di atas, beberapa hipotesis berikut dibentangkan untuk penelitian lanjut.

- H<sub>1</sub>:** Terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan kerja intrinsik dan keinginan untuk berhenti secara sukarela.
- H<sub>2</sub>:** Terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan kerja ekstrinsik dan keinginan untuk berhenti secara sukarela.

### **Metodologi**

Rekabentuk kajian ini menggunakan kaedah keratan rentas yang membenarkan pengkaji mengumpul data melalui teknik temuduga terperinci dan penggunaan borang soal selidik. Melalui teknik temuduga terperinci, seorang pegawai daripada bahagian pengurusan sumber manusia dan dua orang pekerja sokongan yang berkhidmat lebih 10 tahun di organisasi kajian. Pemilihan mereka adalah diasaskan kepada pertimbangan pengkaji bahawa mereka yang terpilih adalah daripada kalangan individu yang memahami dan berpengalaman dalam program pembangunan dan pengurusan sumber manusia di organisasi tersebut.

Maklumat temuduga menunjukkan bahawa sistem perjawatan di organisasi kajian terbahagi kepada dua jenis iaitu bahagian pentadbiran dan bahagian teknikal. Pekerja pentadbiran terdiri daripada staf kumpulan pengurusan (seperti pengurus sumber manusia, pengurus kewangan dan pengurus korporat) dan staf kumpulan sokongan yang menjalankan tugas-tugas pentadbiran di pejabat dan menguatkuasa peraturan-peraturan penguasa tempatan. Pekerja teknikal pula terdiri daripada kumpulan pengurusan profesional (seperti jurutera, arkitek, juru ukur bahan dan perancang bandar) dan juruteknik-juruteknik yang terlibat dalam kerja-kerja pembinaan dan penyelenggaraan kerosakan dalam kawasan pentadbiran penguasa tempatan. Keseluruhan pekerja organisasi ini dibayar gaji dan menikmati kemudahan-kemudahan yang bersesuaian dengan kelayakan dan jawatan masing-masing. Mereka juga mendapat imbuhan asas dan tambahan (seperti elaun perkhidmatan, bonus dan insuran) sekiranya menjalankan tugas-tugas rasmi yang merbahaya dan bekerja di luar waktu kerja rasmi.

Dari segi perancangan perjawatan dalam organisasi ini, ia perlu mendapat kelulusan dari Kerajaan Persekutuan. Bagaimanapun, pembayaran ganjaran termasuk gaji dan bonus serta imbuhan-imbuhan lain yang diperuntukkan kepada kakitangannya adalah ditentukan oleh kemampuan kewangan organisasi ini sendiri. Ini bermakna peruntukkan ganjaran yang diterima seseorang pekerja akan semakin baik apabila beliau telah berkhidmat lebih lama atau mencapai prestasi kerja yang tinggi. Sifat kerja tersebut dianggap dapat meningkatkan tahap kepuasan pekerja kerana semua pekerja menjalankan tugas dan tanggungjawab berdasarkan polisi dan prosedur organisasi yang standard. Seterusnya, keadaan ini boleh mendorong pekerja untuk tidak ingin berhenti secara sukarela. Sungguhpun perhubungan sebegini diyakini pihak pengurusan wujud, namun sejauh mana kepuasan kerja bertindak sebagai peramal keinginan pekerja untuk berhenti secara sukarela masih belum jelas diketahui dalam organisasi kajian.

Maklumat temuduga ini telah dibandingkan dengan maklumat yang diperolehi melalui beberapa borang soal selidik yang pernah digunakan dalam kajian di dalam dan luar negara. Hasil perbandingan ini telah digunakan untuk membentuk borang soalselidik bagi kajian rintis. Seterusnya, satu kajian rintis telah dilaksanakan untuk menambahbaik kandungan dan keseluruhan format borang soal selidik bagi kajian sebenar. Kaedah penterjemahan balik seperti dianjurkan oleh Cresswell (1998) dan Wright (1996) telah dilakukan pada borang soalselidik ke dalam

bahasa Melayu dan bahasa Inggeris demi mempertahankan dan mempertingkatkan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian tersebut.

Borang soal selidik kajian telah dibahagikan kepada dua bahagian. Bahagian pertama yang mengukur kepuasan kerja intrinsik mengandungi 5 item, manakala ukuran kepuasan kerja ekstrinsik pula mengandungi 3 item. Ini diasaskan kepada ubahsuai yang dilakukan ke atas ukuran kepuasan kerja anjuran Herzberg (1968); Hulin & Smith (1965); Kendall et al. (1963); Locke et al. (1964); dan Smith et al. (1969). Di antara item yang diguna untuk mengukur kepuasan kerja intrinsik ialah (1) persekitaran tempat kerja, (2) cara pengurusan organisasi anda, dan (3) bilangan jam kerja anda, dan (4) jaminan kerja anda. Manakala, item yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja ekstrinsik ialah (1) penghargaan apabila menjalankan tugas dengan baik, (2) peluang untuk kenaikan pangkat, (3) peluang untuk menggunakan kebolehan yang anda miliki dan cadangan anda diambil kira, dan (4) jumlah kepelbagaian tugas dalam kerja anda.

Bagi keinginan untuk berhenti secara sukarela, 6 item telah diperkenalkan, hasil daripada ukuran keinginan untuk berhenti kerja anjuran Abrams, Ando, & Hinkle (1998); Hom & Griffeth (1991); Motowidlo (1983); dan Steers & Mowday (1981). Di antara item bagi mengukur keinginan untuk berhenti secara sukarela ialah (1) saya telah berfikir untuk meletak jawatan daripada kerja saya sekarang, (2) saya telah menilai akibat jika saya berhenti kerja, (3) saya mungkin akan mencari pekerjaan di tempat lain, (4) saya berfikir untuk meletak jawatan untuk jawatan lain dalam tempoh terdekat ini, (5) saya seringkali berfikir untuk berhenti kerja, dan (6) saya sering kali mencuba untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain.

Kesemua item diukur berdasarkan skala tujuh pilihan jawapan yang bermula dari “Sangat Tidak Setuju/Tidak Puas Hati” (skor 1) hingga “Sangat Setuju/Puas Hati” (skor 7). Maklumat berkaitan ciri-ciri responden juga telah diperolehi untuk dijadikan sebagai pembolehubah kawalan kerana kajian ini menfokuskan terhadap sikap pekerja.

Unit analisis kajian ini terdiri daripada pekerja yang telah berkhidmat di Dewan Bandaraya Sabah, Malaysia. Teknik persampelan mudah telah digunakan dalam kajian ini dengan mengedar sejumlah 300 borang soal selidik kepada pekerja di pelbagai jabatan melalui bantuan pihak pengurus dan penolong pengurus bahagian sumber manusia organisasi berkenaan. Daripada jumlah itu, 140 borang soal selidik yang lengkap diisi telah dikembalikan kepada penyelidik. Borang soalselidik kajian ini dijawab berdasarkan kerelaan dan persetujuan responden kajian. Jumlah sampel kajian ini dianggap mencukupi kerana sudah melebihi jumlah sampel minimum iaitu 30 individu seperti yang diharapkan oleh Cresswell (1998) dan Sekaran (2000) bagi membolehkan hipotesis-hipotesis kajian ini diuji menggunakan analisis statistik inferens.

Pakej Statistik untuk Sains Sosial (SPSS) versi 14.0 telah digunakan untuk menganalisis tahap psikometrik dari data soal selidik berdasarkan garis panduan yang disyurkan oleh Hair, Anderson, Tatham, dan Black (1998), dan Nunally dan Bernstein (1994). Bagaimanapun, sebelum analisis faktor dilakukan ke atas data tersebut, satu ujian bagi mengenalpasti kecukupan saiz sampel kajian perlu dilakukan (Hair et al. 1998; dan Nunally dan Bernstein, 1994). Di sini, ujian Kaiser-Meyer-Olkin telah dilakukan bagi menunjukkan item-item dalam analisis mencapai nilai 0.6 dan lebih, serta *Bartlett's test of sphericity* adalah signifikan, supaya saiz sampel kajian diyakini adalah mencukupi untuk dilakukan ujian kesahan dan kebolehpercayaan bagi skala pengukuran. Selain

itu, usaha memeriksa kesahan data borang soalselidik melalui teknik *direct oblimin* juga telah dilakukan. Ini bertujuan untuk mengenalpasti item-item yang mewakili setiap pembolehubah kajian telah mencapai nilai 0.40 dan lebih. Seterusnya, dilakukan penilaian ke atas setiap pembolehubah kajian bagi menentukan sama ada setiap pembolehubah ujian telah mencapai nilai *eigenvalue* 1 dan lebih, serta nilai alpha Cronbach mencapai 0.70 dan lebih. Ini dilakukan dengan tujuan untuk memastikan sama ada pembolehubah kajian adalah sah dan boleh dipercayai.

Lanjutan daripada ujian di atas, analisis korelasi Pearson juga telah digunakan untuk memeriksa masalah kolineariti dan menganggarkan tahap kebolehppercayaan di antara pembolehubah kajian. Seterusnya, analisis regresi hierarki digunakan untuk mengukur darjah keteguhan dan arah perhubungan di antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar. Seterusnya, ia juga dapat menentukan faktor-faktor peramal yang dominan dalam mempengaruhi pembolehubah bersandar (Berenson & Levine, 1992; Foster et al., 1998).

### Dapatan kajian

Jadual 1 memaparkan profil responden untuk kajian ini mengikut latar belakang demografi, sosial dan ekonomi. Kebanyakan responden kajian ini adalah lelaki (53.8%) berbanding wanita (46.2%), berumur antara 36-45 tahun (53.8%), berpendidikan SPM (69.9%), kumpulan pekerja bukan teknikal (73.1%), berkhidmat 10 tahun ke atas (69.9%), berbangsa Melayu (71.0%), dan berpendapatan bulanan di antara RM1501 – RM2000 (43.0%).

**Jadual 1:** Ciri-ciri responden kajian (N=140)

Ciri-ciri Umum Responden	Ciri Khusus	Peratusan
Jantina	Lelaki	43.6
	Perempuan	56.4
Umur	18-25 tahun	13.6
	26-35 tahun	45.0
	36-45 tahun	26.4
	>46 tahun	15.0
Pendidikan	Sarjana	1.4
	Sarjana muda	10.7
	Diploma	22.9
	STPM	6.4
	SPM	42.1
	SRP/PMR	16.4
Lama berkhidmat	<1 years	7.9
	1-5 years	25.7
	6-10 years	20.7
	11-15 years	15.7
	16-20 years	5.7
	> 21 years	24.3

Jawatan	Management	17.1
	Non-management	82.9
<b>Gaji bulanan</b>	<b>&lt; RM 800</b>	<b>2.9</b>
	<b>RM 800 – RM 1000</b>	<b>17.9</b>
	<b>RM 1000 – RM 2000</b>	<b>53.6</b>
	<b>RM 2000 – RM 3000</b>	<b>21.4</b>
	<b>RM 3000 – RM 4000</b>	<b>3.6</b>
	<b>RM 4000 – RM 5000</b>	<b>0.7</b>
	<b>&gt; RM 5000</b>	<b>0</b>

Nota:

- SRP/LCE/PMR : Sijil Rendah Pelajaran Malaysia/Lower Certificate of Education/  
Penilaian Menengah Rendah
- SPM/MCE : Sijil Pelajaran Malaysia/ Malaysia Certificate of Education
- STPM : Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia.

**Jadual 2:** menunjukkan bahawa skala pengukuran yang digunakan telah mencapai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang memuaskan (Hair et al., 1998; Nunally & Bernstein, 1994).

**Jadual 2:** Keputusan Ujian Kesahan dan Kebolehpercayaan Skala Pengukuran

Pembolehubah	Bilangan Item	Nilai Faktor Analisis	KMO	Ujian Sferasiti Bartlett	Nilai Eigen	Penerangan Varian	Nilai Alpha Cronbach
<b>Kepuasan Kerja Ekstrinsik</b>	4	0.51 - 0.90	0.734	128,491 p=.000	2.281	57.013	0.7326
<b>Kepuasan Kerja Intrinsik</b>	4	0.48 - 0.92	0.795	297,917 p=.000	2.842	71.053	0.8612
<b>Keinginan untuk berhenti</b>	7	0.53 - 0.89	0.906	757,423 p=.000	4.843	69.191	0.9146

Jadual 3 pula memaparkan hasil analisis statistik deskriptif dan korelasi Pearson. Nilai min untuk pembolehubah-pembolehubah kajian ini berada di antara 5.08 dan 6.07. Ini bererti bahawa tahap kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik, sikap terhadap wang, dan keinginan untuk berhenti secara sukarela pekerja berada di antara tahap sederhana (4) dan sangat tinggi (7). Pekali kolerasi bagi perhubungan antara pembolehubah tidak bersandar (kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik), pembolehubah penyederhana (sikap terhadap wang), dan pembolehubah bersandar (keinginan untuk berhenti secara sukarela) pula mempunyai nilai yang rendah daripada 0.90. Ini membuktikan bahawa pembolehubah

kajian ini adalah bebas daripada masalah kolineariti dan skala pengukuran kajian ini telah mencapai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi (Hair et al. 1998).

**Jadual 3:** Statistik Asas dan Analisa Korelasi Pearson

Pembolehubah Umum	Min	Sisihan Piawai	Kolerasi Pearson (r)		
			1	2	3
1. Kepuasan kerja Ekstrinsik	5.54	0.83	(1)		
2. Kepuasan kerja Intrinsik	5.10	1.11	0.535**	(1)	
3. Keinginan untuk Berhenti	4.83	1.46	0.060	-0.053	(1)

Nota: Tahap signifikan pada \*  $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$  Anggaran Kebolehpercayaan ditunjukkan secara Diagonal (nilai 1).

Jadual 4 menunjukkan keputusan pengujian hipotesis dalam Model 3. Pertama, kepuasan kerja intrinsik tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan keinginan untuk berhenti secara sukarela ( $\beta = -0.15$ ,  $p > 0.05$ ), ini bererti H1 adalah ditolak. Kedua, kepuasan kerja ekstrinsik mempunyai hubungan yang signifikan dengan keinginan untuk berhenti secara sukarela ( $\beta = 0.21$ ,  $p < 0.05$ ), ini bererti H2 adalah diterima. Dari segi saiz kesan, kemasukan pembolehubah kepuasan kerja dalam Model 3 telah menerangkan 14 peratus perubahan varian dalam pembolehubah keinginan pekerja untuk berhenti secara sukarela. Dapatan ini mengesahkan bahawa kepuasan kerja intrinsik bukanlah faktor yang berupaya mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti secara sukarela. Manakala, kepuasan kerja ekstrinsik merupakan faktor yang berupaya mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti secara sukarela.

**Jadual 4:** Keputusan Ujian Analisis Regresi Hierarki

Pembolehubah	Pembolehubah Bersandar (Keinginan Pekerja Untuk Berhenti Secara Sukarela)	
	Model 1	Model 2
<u>Pembolehubah Kawalan</u>		
Jantina	-0.16	-0.16
Jawatan	0.17	0.21
Umur	0.03	0.17
Pendidikan	-0.04	-0.10
Lama berkhidmat	0.01	-0.00
Gaji Bulanan	0.06	0.04
<u>Pembolehubah Tidak Bersandar</u>		
<b>Kepuasan kerja ekstrinsik</b>		<b>0.21*</b>
<b>Kepuasan kerja intrinsik</b>		<b>-0.15</b>
R <sup>2</sup>	0.04	0.14
R <sup>2</sup> Terlaras	0.00	0.08
F	0.10	2.34**
$\Delta R^2$	0.04	0.10
F $\Delta R$ Square	0.10	4.85**



Nota: Tahap signifikan pada \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$

### **Perbincangan dan implikasi kajian**

Dapatan kajian ini mengesahkan bahawa kepuasan kerja ekstrinsik bertindak sebagai faktor yang berupaya mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti kerja secara sukarela. Dalam konteks organisasi kajian, pelbagai jenis kerja diwujudkan mengikut perancangan organisasi, iaitu Jabatan Perkhidmatan Awam, Malaysia. Setiap jawatan mempunyai senarai tugas yang ditetapkan mengikut keperluan organisasi. Responden yang ditemuduga berasa puas hati dengan ciri-ciri fizikal kerja kerana ia ditentukan mengikut syarat-syarat perkhidmatan bagi setiap jawatan. Kepuasan ini berpaksi kepada keupayaan pekerja mematuhi peraturan kerja, berkerjasama dengan rakan sekerja, membina hubungan baik dengan ketua dan bergantung kepada kemudahan fizikal dalam menjalankan tugas. Keupayaan seseorang pekerja menyesuaikan diri dengan keadaan persekitaran luaran kerja boleh mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti kerja secara sukarela bagi mencari kepuasan kerja di organisasi lain.

Sebaliknya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kepuasan kerja intrinsik merupakan faktor yang tidak berupaya mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti kerja secara sukarela. Pengamatan yang mendalam terhadap dapatan temuduga mendalam mendapati bahawa keadaan ini mungkin dipengaruhi oleh faktor luaran.

Pertama, pekerja yang mempunyai kepuasan kerja intrinsik sanggup melaksanakan tugas dan tanggungjawab kerana ingin membuktikan kebolehan diri, rasa sayang kepada kerja dan tidak mengutamakan habuan kebendaan dalam bekerja.

Kedua, pekerja yang mempunyai kepuasan intrinsik adalah berdasarkan kemampuan dan kemahiran kerja yang beliau ada menyebabkan pekerja merasakan dimana-mana organisasi yang mereka kerja tidak menjadi isu kerana mereka mempunyai kemahiran tertentu yang diperlukan dalam bidang pekerjaannya.

Ketiga, pekerja yang mempunyai kepuasan intrinsik merasakan bahawa dengan usaha, kebolehan dan pencapaian yang mereka perolehi membolehkan mereka memohon gaji yang lebih baik di syarikat atau organisasi lain memandangkan pekerja merasakan mereka berkebolehan dan mempunyai pencapaian dalam kerjayanya. Oleh itu kepuasan kerja intrinsik tidak berupaya mengurangkan keinginan pekerja berhenti secara sukarela.

Implikasi kajian ini dibahagikan kepada tiga aspek: teori, kaedah penyelidikan dan pengamal sumber manusia. Dari aspek teori, dapatan kajian ini menunjukkan dua penemuan penting. Pertama, kepuasan kerja intrinsik tidak berupaya mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti kerja secara sukarela. Dapatan ini tidak menyokong kajian-kajian lepas seperti yang dilaksanakan oleh Tang et al. (2000). Kedua, kepuasan kerja ekstrinsik berupaya mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti kerja secara sukarela. Dapatan ini pula menyokong penemuan dari kajian lepas oleh Randolph and Johnson (2005), dan Tang et al. (2002). Keseluruhannya, dapatan kajian ini tidak konsisten sepenuhnya literatur kepuasan kerja yang kebanyakannya diterbitkan di negara Barat (Adams, 1963, 1965; Lawler, 1971; Randolph & Johnson, 2005; Tang et al., 2000).

Dari perspektif kaedah penyelidikan, data kajian yang telah dikumpul melalui kajian literatur, temuduga terperinci, kajian rintis dan borang soal selidik berkemampuan meningkatkan tahap kesahan dan kebolehpercayaan skala pengukuran, seterusnya ini dapat membantu menghasilkan dapatan kajian yang tepat dan boleh dipercayai.

Dari sudut sumbangan kepada pengamal, dapatan kajian ini boleh digunakan sebagai panduan oleh pengurus sumber manusia untuk menambahbaik program pembangunan dan pengurusan sumber manusia di peringkat organisasi. Antara langkah yang perlu diambil kira bagi mencapai matlamat ini ialah: pertama, senarai tugas perlu direkabentuk dengan penglibatan bersama para pekerja. Cara ini dapat meningkatkan kefahaman, mengurangkan buruk sangka, membangkitkan perasaan kepunyaan dan rasa bertanggungjawab dalam diri pekerja terhadap tugas. Kedua, latihan bersesuaian dengan keperluan kerja perlu disediakan oleh pihak pengurusan. Cara ini akan meningkatkan pengetahuan, kemahiran, kebolehan dan nilai-nilai moral yang baik dalam diri pekerja, lantas mendorong pekerja meningkatkan prestasi, kepuasan, komitmen dan etika dalam organisasi. Ketiga, perancangan merekrut pekerja perlu diubah daripada mengambil berdasarkan kelayakan akademik semata-mata kepada pemilihan mengikut berkelulusan akademik yang bersesuaian, berpengetahuan dan berpengalaman bagi mengisi sesuatu jawatan pengurusan. Pekerja seumpama ini mempunyai kebolehan untuk membentuk ciri-ciri dalaman dan luaran kerja yang sesuai dengan pelbagai jenis jawatan, menyediakan proses kerja yang teratur bagi setiap jenis kerja, dan berupaya menggunakan kaedah melayan yang berhikmah, penuh kasih sayang dan tegas bagi mengendalikannya pelbagai aduan dan tuntutan dari pekerja.

Akhir sekali, kaedah penetapan ganjaran perlu mempertimbangkan keperluan individu pekerja. Sebagai contoh, pekerja yang berkeluarga, lama berkhidmat dan berprestasi tinggi perlu diberikan ganjaran yang lebih (seperti rawatan kesihatan dan imbuhan-imbuhan tambahan selain gaji pokok) bagi menghargai jasa, pengorbanan dan kesetiaan mereka kepada organisasi. Sekiranya cadangan-cadangan di atas diberi perhatian yang sewajarnya, ini akan meningkatkan sikap dan gelagat pekerja yang positif termasuk meningkatkan kepuasan, komitmen, prestasi dan etika di tempat kerja. Ini seterusnya boleh membantu menjayakan matlamat dan strategi organisasi ke arah lebih cemerlang.

### **Limitasi dan cadangan kajian akan datang**

Kajian ini mempunyai limitasi yang tertentu. Pertama, kajian ini hanya menilai persepsi pekerja dalam jangkamasa yang amat pendek, iaitu semasa pengurusan survei dilakukan dan proses pengutipan data sedang berlangsung. Andaikata, kajian ini dilakukan dalam tempoh jangkamasa yang berlainan, tidak mustahil dapatan kajian adalah berbeza. Kedua, walaupun kajian ini membuktikan bahawa kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik mempunyai kesan yang berbeza ke atas keinginan pekerja untuk berhenti kerja secara sukarela, namun begitu kajian ini tidak dapat menjelaskan secara objektif faktor kausal yang menyebabkan dapatan tersebut. Dalam lain perkataan, kajian ini hanya menunjukkan perhubungan di antara kepuasan intrinsik dan ekstrinsik dengan keinginan untuk berhenti kerja, tetapi tidak memberi penjelasan sebab-sebab bentuk hubungan tersebut. Oleh itu, kajian akan datang mengesyorkan agar elemen-elemen kepuasan kerja ekstrinsik seperti polisi organisasi, gaya penyeliaan, bayaran gaji atau upah, hubungan dengan rakan sekerja, suasana tempat kerja, status, jaminan dan keselamatan di tempat kerja perlu diberi perhatian oleh para pengkaji seterusnya. Jika faktor-faktor ini dapat diambil perhatian dan

dipenuhi dengan sebaik mungkin, ia membolehkan pekerja lebih bermotivasi untuk berkhidmat dengan cemerlang dan seterusnya kekal lama di dalam organisasi.

### **Kesimpulan**

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kepuasan kerja intrinsik tidak berupaya mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti kerja secara sukarela. Oleh itu dapatan ini tidak menyokong kajian lepas seperti yang dilaksanakan oleh Tang et al. (2000). Namun begitu, kepuasan kerja ekstrinsik berupaya mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti kerja secara sukarela. Ia adalah konsisten dengan beberapa kajian lain di Barat. Pekerja yang berkebolehan dan berkemahiran serta mempunyai kesetiaan kepada organisasi akan menjadi aset penting kepada kejayaan organisasi. Para pengurus sumber manusia wajar memberi perhatian agar faktor-faktor ekstrinsik seperti kompensai dan faedah, kemudahan dan suasana tempat kerja, kepimpinan dan penyeliaan organisasi serta jaminan pekerjaan di pertingkatkan agar organisasi tidak menghadapi kekurangan pekerja yang berwibawa.

### **Rujukan**

- Adam, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 67:422-436.
- Adam, J.S. (1965). *Inequity in social exchange: Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Abrams, D., Ando, K., & Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 24 (10): 1027– 1039.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analyses and review of empirical research. *Psychological Bulletin*. 84 (5): 888-912.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51 (6): 1173-1183.
- Campion, M.A. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of Applied Psychology*. 76 (2): 199-212.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cresswell, J.W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. London: Sage Publication.

- Durvasula, S., & Lysonski, S. (2007). Money attitudes, materialism, and achievement vanity: An investigation of young Chinese consumers' perceptions. *International Marketing Conference on Marketing and Society*.
- Dougherty, T. W., Bluedorn, A. C., & Keon, T. L. (1985). Precursors of employee turnover: A multiple sample casual analyses. *Journal of Occupational Behavior*. 6: 259-271.
- Fisher, C., & Locke, E.A. (1992). *The new look in job satisfaction theory and research*. New York: Lexington Books.
- Furham, A. (1982). The protestant work ethic and attitudes towards unemployment. *Journal of Occupational Psychology*. 55: 277-85.
- Furham, A. (1990). A content, correlational, and factor analytic study of seven questionnaire measures of the Protestant work ethic. *Human Relations*. 43 (4): 383-99.
- Furnham, A. (1996). Attitudinal correlates and demographic predictors of money beliefs and behaviors. *Journal of Organizational Behavior*. 17: 373-388.
- Furnham, A., & Argye, M. (1998). *The psychology of money*. London: Routledge.
- Furham, A., & Okamura, R. (1999). Your money or your life: Behavioral and emotional predictors of money pathology. *Human Relations*, 52:1157-1177.
- Golembiewski, R.T. (1993). *Handbook of organizations behavior*. United States of America: Marcel Dekker, Inc.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? In S.J. Ott (Ed). *Classical Reading in Organizational Behavior*. Orlando, Florida: Harcourt Brace & Company.
- Hoon, L.S., & Lim, V.K. (2001). Attitudes towards money and work: Implications for Asian management style following the economic crisis. *Journal of Managerial Psychology*. 16 (2): 159-172.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*. 76 (3): 350-366.
- Hulin, C. L., & Smith, P. C. (1965). A linear model of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 49: 209-216.
- Jaccard, J., Turrisi, R., & Wan, C.K. (1990). *Interaction Effects in Multiple Regression*, 72. Newsbury Park, California: Sage Publication, Inc.

- Judge, T.A. (1990). Job satisfaction as a reflection of disposition: Investigating the relationship and its effect on employee adaptive behaviors. *Unpublished Doctoral Dissertation*. University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Judge, T.A. (1993). Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover? *Journal of Applied Psychology*. 78 (3): 395-401.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*. 47: 263-91.
- Katherine J.C Sang, Stephen G.Ison & Andrew R.J Dainty, (2009). The job satisfaction of UK architects and relationship with work life balance and turnover intentions. *Emerald Group Publishing Limited*. 16(3): 288-300.
- Kendall, L. M., Smith, P. C., Hulin, C. L., & Locke, E. A. (1963). *The relative validity of the Job Descriptive Index and other methods of measurement of job satisfaction*. (Cornell Studies of Job Satisfaction: IV). Ithaca, NY: Cornell University, Industrial and Labor Relations.
- Lawler, E.E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. New York: McGraw-Hill.
- Linz, S.J. (2003). Job satisfaction among Russian workers. *International Journal of Manpower*. 24 (6): 626-652.
- Locke, E. A., Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C. L., & Miller, A. M. (1964). Convergent and discriminant validity for areas and rating methods of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 48: 313-319.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- McShane, S.L., & Von Glinow, M.A. (2005). *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (2007). *Compensation*. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- Mitchell, T.R., & Mickel, A.E. (1999). The meaning of money: An individual-difference perspective. *The Academy of Management Review*. 24 (3): 568-578.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*. 62 (2): 237-240.
- Mobley, W.H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Motowidlo, S.J. (1983). Predicting sales turnover from pay satisfaction and expectation. *Journal of Applied Psychology*. 68 (3): 484- 489.
- Nunally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994). *Psychology theory*. New York: McGraw-Hill.
- Opsahl, R.L., & Dunnette, M.D. (1966). The role of financial compensation in industrial motivation. *Psychology Bulletin*. 66: 94-118.
- Randolph, D.S., & Johnson, S.P. (2005). Predicting the effect of extrinsic and intrinsic job satisfaction factors on recruitment and retention of rehabilitation professionals. *Journal of Healthcare Management*. 50: 49-60.
- Riley, D. (2006). Turnover Intentions: The mediation effects of job satisfaction, affective commitment, and continuance commitment. *Unpublished Master Dissertation*. University of Waikato.
- Scott, D. C. (1993). Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach. *The Prison Journal*. 74 (3): 279-305.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill building approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Smith, P.C., Kendall, L., & Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause & consequences*. London: Sage Publications.
- Steers, R.M., and Mowday, R.T. (1981). Employee turnover and the post decision accommodation process. *Research in Organizational Behavior*. JAI Press.
- Tang, T.L.P. (1992). The meaning of money revisited. *Journal of Organizational Behavior*. 13 (2): 197-202.
- Tang, T.L.P. (1993). The meaning of money: Extension and exploration of the money ethic scale in a sample of university students in Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*. 14: 93-99.
- Tang, T.L.P. (1995). The development of a short money ethic scale: Attitudes toward money and pay satisfaction revisited. *Personality and Individual Differences*. 19: 809-816.
- Tang, T.L.P. (2007). Income and quality of life: Does the love of money make a difference? *Journal of Business Ethics*. 72: 375-393.

- Tang, T.L.P., & Baumeister, R.F. (1984). Effects of personal values, perceived surveillance, and task labels on task preference: The ideology of turning play into work. *Journal of Applied Psychology*. 69 (1): 99-105.
- Tang, T.L.P., Furnham, A., & Davis, G.M. (2002). The meaning of money: The money ethic endorsement and work-related attitudes in Taiwan, the USA and the UK. *Journal of Managerial Psychology*. 17 (7): 542-563.
- Tang, T.L.P., & Gilbert, P.R. (1995). Attitudes toward money as related to intrinsic and extrinsic job satisfaction, stress, and work related attitudes. *Personality and Individual Difference*. 19: 327-332.
- Tang, T.L.P., & Kim, J.K. (1999). The meaning of money among mental health workers: The endorsement of money ethic as related to organizational citizenship behavior, job satisfaction, and commitment. *Public Personnel Management*. 28 (1): 15-26.
- Tang, T.L.P., Kim, J.K., & Tang, D.S.H. (2000). Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover? *Human Relations*. 53 (2): 213-245
- Tang, T.L.P., Kim, J.K., & Tang, T.L. (2002). Endorsement of the money ethic, income, and life satisfaction: A comparison of full-time employees, part-time employees, and non-employed university student. *Journal of Managerial Psychology* 17 (6): 442-467.
- Tang, T.L.P., Luna-Arocas, R., Sutarso, T., & Tang, D.S.H. (2004). Does the love of money moderate and mediate the income-pay satisfaction relationship? *Journal of Management Psychology*. 19 (2): 111-135.
- Tang, T.L.P., Tillery, K.R., Lazarevski, B., & Luna-Arocas, R. (2004). The love of money and work-related attitudes: Money profiles in Macedonia. *Journal of Managerial Psychology*. 19 (5): 542-548.
- Tabachnick, B.C., & Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics*. Sydney: Allyn & Bacon.
- Udechukwu, I.I. (2007). The influence of intrinsic and extrinsic satisfaction on organizational exit (voluntary turnover): Evidence from a correctional setting. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. 12 (1): 127-141.
- Weiss, H.M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*. 12: 173-194.
- Wernimont, P.F. (1966). Intrinsic and extrinsic factors in job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 50: 41-50.

Wright, L.L. (1996). Qualitative international management research. In B.J. Punnett and O. Shenkar, *Handbook for International Management Research*. 63-81. Oxford, UK: Blackwell Publishers Inc.

Yamauchi, K.T., & Templer, D.I. (1982). The development of a money attitude scale. *Journal of Personality Assessment*. 46: 522-528.