

# KEPUASAN KERJA, SIKAP TERHADAP WANG DAN KEINGINAN UNTUK BERHENTI KERJA: KAJIAN KES DI DEWAN BANDARAYA KOTA KINABALU, SABAH

(JOB SATISFACTION, ATTITUDE TOWARDS MONEY,  
AND INTENTION TO QUIT WORK: A CASE STUDY  
OF KOTA KINABALU CITY HALL, SABAH)

Azman Ismail & Cindy John

## Abstrak

The attitude towards money as an independent variable in job satisfaction has not been given stress in the past studies. The effects of job satisfaction are both extrinsic and intrinsic to the desire of workers who wish to quit voluntarily. This paper discusses the results of the studies in measuring the role of attitude towards money as an independent variable in job satisfaction and the employee's wish to voluntarily stop amongst the staff of Kota Kinabalu City Hall, Sabah, Malaysia. Based on survey, the study shows that the interaction between intrinsic job satisfaction and attitude towards money can reduce the employees' wish to voluntarily quit in the organisation.

*Keywords: Extrinsic job satisfaction, intrinsic job satisfaction, attitude towards money and desire of quitting the job*

## Pengenalan

Kajian berkaitan sikap dan gelagat manusia dalam organisasi oleh McShane & Von Glinow,<sup>1</sup> Udechukwu<sup>2</sup> dan Weiss<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup> Kepuasan kerja intrinsik ditakrifkan sebagai perasaan seseorang pekerja terhadap aspek dalaman pekerjaannya seperti sifat kerja, pencapaian, penghargaan, perkembangan dan pertumbuhan individu.<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup> Para sarjana banyak berpendapat bahawa sekiranya sesuatu pekerjaan tersebut

diaturkan dengan baik, maka ia dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan seterusnya pula boleh mendorong meningkatkan sikap dan tingkah laku positif pekerja, seperti mengurangkan keinginan untuk berhenti kerja secara sukarela. Para sarjana barat mentakrifkan keinginan untuk berhenti secara sukarela sebagai keputusan seseorang pekerja untuk meninggalkan organisasi atas pilihan sendiri.<sup>7</sup>

Analisis yang lebih mendalam oleh Judge dan Tang dan kawan-kawannya terhadap perhubungan di antara kepuasan kerja dengan keinginan untuk berhenti secara sukarela didapati akan berubah apabila sikap pekerja terhadap wang hadir dalam organisasi.<sup>8</sup> Dalam konteks pengurusan sumber manusia, wang di sini merujuk kepada gaji dan bonus,<sup>9</sup> manakala sikap terhadap wang pula merujuk kepada penilaian seseorang individu terhadap wang sama ada secara positif atau negatif.<sup>10</sup> Secara umum, sikap terhadap wang boleh diteliti dari tiga perspektif yakni individu, organisasi dan psikologi. Dalam perspektif individu, para sarjana telah merujuk sikap terhadap wang kepada pertimbangan atau penilaian peribadi seseorang pekerja terhadap fungsi wang sebagai memberi kebaikan, membawa kemusnahan, penghormatan, menentukan keupayaan untuk berbelanja, dan kebebasan.<sup>11</sup> Dalam konteks organisasi, Milkovich & Newman pula merujuk wang kepada sejumlah ganjaran dalam bentuk gaji dan bonus yang diperuntukkan oleh majikan kepada pekerja kerana melaksanakan sesuatu tugas atau perkhidmatan.<sup>12</sup> Sikap terhadap wang daripada perspektif psikologi pula boleh dibahagikan kepada pandangan bersifat positif atau negatif individu terhadap wang. Champion, Tang *et al.* dan Tang & Baumeister mengaitkan sikap positif terhadap wang sebagai sesuatu yang utama dalam hidup, lambang kejayaan dan kemegahan, dan lebih penting apabila wang dilihat sebagai mengatasi aspek-aspek kehidupan yang lain.<sup>13</sup> Sikap negatif terhadap wang pula dikaitkan dengan sesuatu yang bukan merupakan keutamaan hidup, malah sebaliknya dilihat sebagai sumber keburukan dan malapetaka dalam kehidupan. Dalam konteks ini, menurut Furham dan Tang, kepuasan kerja adalah lebih penting daripada mengejar jumlah wang yang besar dalam kehidupan.<sup>14</sup>

Kebanyakan sarjana seperti Adams, Lawler, dan Opsahl & Dunnette, berpendapat bahawa kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik semata-mata tidak berupaya menghalang seseorang pekerja untuk berhenti secara sukarela.<sup>15</sup> Sebaliknya, sesetengah pekerja akan mengambil keputusan untuk berhenti demi mencari kepuasan di organisasi lain sekiranya mereka merasakan bahawa wang yang diperuntukkan oleh majikan adalah tidak memadai untuk memenuhi keinginan dan pengharapan mereka. Pendapat ini turut dipersetujui oleh para sarjana terkemudian seperti Fisher & Locke, Tang & Gilbert, dan Tang *et al.*<sup>16</sup> Mereka mendapati seseorang pekerja yang merasa puas hati terhadap kerjanya tidak akan berhenti untuk mencari kepuasan di organisasi lain sekiranya beliau merasakan bahawa nilai wang yang diperuntukkan oleh pihak majikan mampu memenuhi matlamatnya. Penemuan-penemuan ini membuktikan bahawa walaupun sifat perhubungan antara kepuasan kerja dan kecenderungan untuk berhenti telah banyak dikaji, namun peranan sikap terhadap wang sebagai pemboleh ubah penyederhanaan dilihat masih kurang diberi penekanan dalam model-model kepuasan kerja setakat ini.<sup>17</sup> Kekurangan ini telah mendorong penyelidik untuk mengambil kira peranan sikap terhadap wang sebagai pemboleh ubah penyederhanaan dalam perhubungan di antara kepuasan kerja dan keinginan untuk

berhenti secara sukarela di sebuah penguasa tempatan di Sabah. Untuk menjaga nama baik, nama sebenar organisasi ini dirahsiakan.

## **Kajian Literatur**

Wujud beberapa kajian berkaitan kesan kepuasan kerja dan sikap terhadap wang ke atas keinginan untuk berhenti secara sukarela. Kajian Tang, Kim dan Tang ke atas 155 pekerja dari 40 agensi di Selatan Amerika Syarikat menunjukkan bahawa faktor kepuasan kerja intrinsik mampu mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti secara sukarela dalam keadaan di mana pekerja merasakan bahawa jumlah wang (upah) diperuntukkan oleh majikan adalah mencukupi untuk menampung perbelanjaan harian.<sup>18</sup> Kajian lain tentang kepuasan kerja di beberapa organisasi Amerika Syarikat pula menunjukkan bahawa faktor kepuasan kerja ekstrinsik juga mampu mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti secara sukarela apabila pekerja merasakan bahawa jumlah wang yang diterima daripada majikan adalah mencukupi untuk memenuhi keperluan harian.<sup>19</sup>

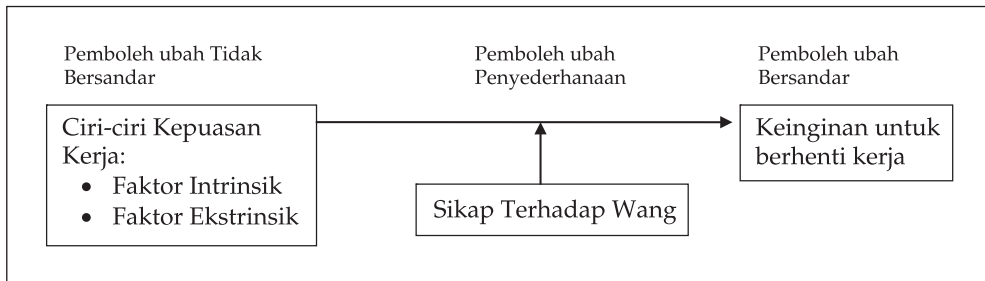
Bukti empirik di atas adalah konsisten dengan saranan-saranan dari teori gelagat organisasi, iaitu model sikap ABC.<sup>20</sup> Dalam model sikap ABC oleh Ajzen & Fishbein, wang sebagai komponen afektif dilihat bukan sebagai sumber kejahatan, sebagai komponen kognitif wang dianggap sebagai simbol kejayaan, manakala sebagai komponen gelagat pula wang diamati dari segi perbelanjaan yang berhemat.<sup>21</sup> Individu yang mempunyai pandangan sedemikian terhadap wang kebiasaannya lebih menjunjung tinggi nilai ekonomi, rendah nilai keagamaan, berminat kepada politik dan sering merasa tidak puas hati terhadap tahap ganjaran yang diperoleh.<sup>22</sup> Kajian-kajian lain oleh Ajzen & Fishbein, Furham & Argyle, Tang & Baumeister dan Tang & Kim seterusnya menunjukkan bahawa individu-individu yang mempunyai keinginan yang tinggi terhadap wang biasanya mempunyai kecenderungan tinggi untuk bertukar pekerjaan bagi mencari kepuasan kerja di organisasi yang lain.<sup>23</sup>

Teori ekuiti oleh Adams menerangkan bahawa persepsi seseorang individu terhadap pembahagian dan pertukaran sumber-sumber boleh mempengaruhi sikap dan tingkah laku mereka dalam organisasi.<sup>24</sup> Sebagai contoh, apabila pekerja merasakan bahawa output berbentuk wang yang diterima adalah setimpal dengan input daripada usaha yang telah disumbangkannya, ini akan mendorong seseorang pekerja berfikir secara positif terhadap tugas dan tanggungjawab kerjanya. Akibat daripada keadaan ini adalah ia boleh menghalang pekerja tersebut untuk berhenti secara sukarela.

Seterusnya, dalam model diskripensi oleh Lawler diterangkan 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.<sup>25</sup> Apabila seseorang pekerja merasakan bahawa tugas dan tanggungjawab kerjanya adalah setimpal dengan pendapatan yang diterima, 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 Menyederhanakan Kesan Perhubungan Antara Ciri-ciri Kepuasan Kerja Ke Atas Keinginan Pekerja Untuk Berhenti Secara Sukarela**



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

- H<sub>1</sub>: Sikap terhadap wang menyederhanakan kesan kepuasan kerja intrinsik ke atas keinginan untuk berhenti secara sukarela.
- H<sub>2</sub>: Sikap terhadap wang menyederhanakan kesan kepuasan kerja ekstrinsik ke atas keinginan untuk berhenti secara sukarela.

## Metodologi

Reka bentuk kajian ini menggunakan kaedah keratan rentas yang membenarkan pengkaji mengumpul data melalui teknik temu duga terperinci dan penggunaan borang soal selidik. Melalui teknik temu duga 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 temu duga 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 menguatkuasakan 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 insurans) 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. Kriteria ganjaran seumpama ini dianggap dapat meningkatkan tahap kepuasan pekerja terutama apabila jumlah wang yang diterima mereka daripada majikan dipercayai dapat memenuhi keperluan masing-masing, lantas mendorong pekerja untuk tidak berhenti secara sukarela. Sungguhpun perhubungan sebegini diyakini pihak pengurusan wujud, namun peranan sikap terhadap wang sebagai pemboleh ubah penyederhanaan masih belum jelas diketahui dalam organisasi kajian.

Maklumat temu duga ini telah dibandingkan dengan maklumat yang diperoleh melalui beberapa borang soal selidik yang pernah digunakan dalam kajian di dalam dan luar negara. Hasil perbandingan ini telah digunakan untuk membentuk borang soal selidik bagi kajian rintis Seterusnya, satu kajian rintis telah dilaksanakan untuk menambahbaik kandungan dan keseluruhan format borang soal selidik bagi kajian sebenar. Kaedah penterjemahan terbalik seperti dianjurkan oleh Cresswell dan Wright telah dilakukan pada borang soal selidik ke dalam bahasa Melayu dan bahasa Inggeris demi mempertahankan dan mempertingkatkan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian tersebut.<sup>26</sup>

Borang soal selidik kajian telah dibahagikan kepada tiga 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, Hulin & Smith, Kendall dan kawan-kawannya, Locke dan kawan-kawannya, dan Smith dan kawan-kawannya.<sup>27</sup> 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 ukuran sikap terhadap wang, 3 item telah dimasukkan hasil ubahsuai daripada ukuran sikap terhadap wang yang diperkenalkan oleh Furham, Judge, Tang, dan Yamauchi & Templer.<sup>28</sup> Antara item-item yang digunakan untuk mengukur sikap terhadap wang ialah (1) wang digunakan sebagai alat untuk membandingkan antara satu pekerja dengan yang lain, (2) menjadi seorang yang kaya-raya adalah impian saya, (3) saya merancang penggunaan wang dengan sangat baik, (4) individu yang melakukan kerja yang sama harus dibayar gaji

berdasarkan merit, dan (5) pekerjaan tahap rendah dengan tanggungjawab yang kurang harus dibayar kurang.

Bagi pemboleh ubah ketiga yakni keinginan untuk berhenti secara sukarela, 6 item telah diperkenalkan, hasil daripada ukuran keinginan untuk berhenti kerja anjuran Abrams, Ando & Hinkle, Hom & Griffeth, Motowidlo, dan Steers & Mowday.<sup>29</sup> 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 sering kali 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 diperoleh untuk dijadikan sebagai pemboleh ubah kawalan kerana kajian ini memfokuskan terhadap sikap pekerja.

Unit analisis kajian ini terdiri daripada pekerja yang telah berkhidmat di sebuah organisasi pihak penguasa tempatan di Sabah. Teknik pensampelan 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 soal selidik 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 disyorkan oleh Hair, Anderson, Tatham, dan Black, dan Nunally dan Berstein.<sup>30</sup> Bagaimanapun, sebelum analisis faktor dilakukan ke atas data tersebut, satu ujian bagi mengenal pasti kecukupan saiz sampel kajian perlu dilakukan.<sup>31</sup> 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 soal selidik melalui teknik *direct oblmin* juga telah dilakukan. Ini bertujuan untuk mengenal pasti item-item yang mewakili setiap pemboleh ubah kajian telah mencapai nilai 0.40 dan lebih. Seterusnya, dilakukan penilaian ke atas setiap pemboleh ubah kajian bagi menentukan sama ada setiap pemboleh ubah 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 pemboleh ubah kajian adalah sah dan boleh dipercayai. Lanjutan daripada ujian di atas, analisis korelasi Pearson juga telah digunakan untuk memeriksa masalah kolineariti dan menganggarkan tahap kebolehpercayaan di antara pemboleh ubah kajian.

Selain itu, prosedur pengujian kesan pemboleh ubah penyederhanaan (moderating effects) ke atas darjah keteguhan perhubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar telah dilakukan. Menurut Jaccard, Turrisi & Wan, ini perlu dilakukan bagi menentukan sama ada berlaku perubahan jika pemboleh ubah lain wujud dalam perhubungan tersebut.<sup>32</sup> Akhir sekali, berikutan kekurangan yang terdapat pada analisis kolerasi Pearson yang tidak berkeupayaan untuk menentukan kesan pemboleh ubah penyederhanaan dalam model konseptual kajian, maka analisis regresi berganda hierarki yang disyorkan oleh Cohen dan Cohen telah digunakan.<sup>33</sup> Analisis regresi ini mampu menunjukkan kehadiran kesan pemboleh ubah penyederhanaan dalam kerangka konseptual apabila interaksi antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah penyederhanaan mempunyai hubungan yang signifikan dengan pemboleh ubah bersandar (contohnya, pada tahap signifikan  $p < 0.05$ ;  $p < 0.01$ ;  $p < 0.001$ ). Sekiranya analisis regresi hierarki menunjukkan bahawa perhubungan langsung antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar adalah signifikan, ia tidak akan mengganggu tahap signifikan yang terdapat pada pemboleh ubah penyederhanaan itu.<sup>34</sup> Sebaliknya, jika nilai korelasi berganda kuasa dua bagi pemboleh ubah penyederhanaan lebih tinggi daripada pemboleh ubah tidak bersandar, ini bererti pemboleh ubah penyederhanaan mempunyai kesan ke atas darjah kekuatan dalam sampel data.<sup>35</sup>

Jadual 1 menunjukkan bahawa skala pengukuran yang digunakan telah mencapai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang memuaskan. Keputusan analisis statistik ini juga didapati menyokong saranan-saranan yang dikemukakan oleh teori gelagat anjuran Adams, Ajzen & Fishbein dan Lawler<sup>36</sup> dan kajian empirik oleh Randolph & Johnson dan Tang *et al.*<sup>37</sup>

**Jadual 1: Keputusan Ujian Kesahan dan Kebolehpercayaan Skala Pengukuran**

Pembolehubah	Bilangan Item	Nilai Faktor Analisis	KMO	Ujian Sferasiti Bartlett	Nilai Eigen	Penerangan Varian	Nilai Alpha Cronbach
Kepuasan Kerja Ekstrinsik	4	0.51 to 0.90	0.734	128,491 $p = .000$	2.281	57.013	0.7326
Kepuasan Kerja Intrinsik	4	0.48 to 0.92	0.795	297,917 $p = .000$	2.842	71.053	0.8612
Sikap terhadap ganjaran kewangan	5	0.56 to 0.70	0.679	118,634 $p = .000$	2.177	72.555	0.6718
Keinginan untuk berhenti	7	0.53 to 0.89	0.906	757,423 $p = .000$	4.843	69.191	0.9146

Jadual 2 pula memaparkan hasil analisis statistik deskriptif dan korelasi Pearson. Nilai min untuk pemboleh ubah-pemboleh ubah 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 pemboleh ubah tidak bersandar (kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik), pemboleh ubah penyederhanaan (sikap terhadap wang), dan pemboleh ubah bersandar (keinginan untuk berhenti secara sukarela) pula mempunyai nilai yang rendah daripada 0.90. Ini membuktikan bahawa pemboleh ubah kajian ini adalah bebas daripada masalah kolineariti dan skala pengukuran kajian ini telah mencapai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi.<sup>38</sup>

**Jadual 2: Statistik Asas dan Analisa Korelasi Pearson**

Pemboleh ubah Umum	Min	Sisihan Piawai	Kolerasi Pearson (r)			
			1	2	3	4
1. Kepuasan kerja Ekstrinsik	5.54	0.83	(1)			
2. Kepuasan kerja Intrinsik	5.10	1.11	0.535**	(1)		
3. Sikap terhadap Wang	4.84	1.08	0.236**	0.161	(1)	
4. Keinginan untuk Berhenti	4.83	1.46	0.060	-0.053	-0.228**	(1)

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

## Dapatan Kajian dan Perbincangan

Jadual 3 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 4 menunjukkan keputusan pengujian hipotesis dalam Model 3. Pertama, interaksi antara kepuasan kerja intrinsik dan sikap terhadap wang mempunyai hubungan yang signifikan dengan keinginan untuk berhenti secara sukarela ( $\beta = -1.44$ ,  $p < 0.05$ ), ini bererti hipotesis pertama ( $H_1$ ) adalah diterima. Keputusan ini menerangkan bahawa faktor kepuasan kerja intrinsik adalah tinggi, dan ia mampu mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti secara sukarela apabila sikap terhadap wang adalah positif. Kedua, interaksi antara kepuasan kerja ekstrinsik dan sikap terhadap wang mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan keinginan untuk berhenti secara sukarela ( $\beta = 0.53$ ,  $p > 0.05$ ), ini bererti hipotesis kedua ( $H_2$ ) ditolak. Keputusan ini menerangkan bahawa faktor kepuasan kerja ekstrinsik adalah tinggi dan ia tidak mampu mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti secara sukarela walaupun sikap terhadap wang adalah positif. Secara keseluruhan, dapatan kajian ini memberi isyarat yang jelas bahawa sikap terhadap wang hanya berkuasa sebagai pemboleh ubah penyederhanaan separa dalam model kepuasan kerja di organisasi kajian.



**Jadual 3: Ciri-ciri Responden Kajian (N=140)**

Ciri-ciri Umum Responden	Ciri Khusus	Peratusan
Jantina	Lelaki Perempuan	43.6 56.4
Umur	18–25 tahun 26–35 tahun 36–45 tahun >46 tahun	13.6 45.0 26.4 15.0
Pendidikan	Sarjana Sarjana muda Diploma STPM SPM SRP/PMR	1.4 10.7 22.9 6.4 42.1 16.4
Lama berkhidmat	<1 years 1–5 years 6–10 years 11–15 years 16–20 years > 21 years	7.9 25.7 20.7 15.7 5.7 24.3
Jawatan	Management Non-management	17.1 82.9
Gaji bulanan	< RM 800 RM 800 – RM 1000 RM 1000 – RM 2000 RM 2000 – RM 3000 RM 3000 – RM 4000 RM 4000 – RM 5000 > RM 5000	2.9 17.9 53.6 21.4 3.6 0.7 0

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

Dalam konteks organisasi kajian, kebanyakan pekerja merasakan bahawa jumlah wang dalam bentuk gaji dan bonus yang diperolehi daripada organisasi adalah setimpal dengan tugas dan tanggungjawab kerja mereka. Oleh demikian, sikap positif terhadap wang di kalangan pekerja yang mempunyai kepuasan kerja

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

Pemboleh ubah	Pemboleh ubah Bersandar (Keinginan Pekerja Untuk Berhenti Secara Sukarela)		
	Model 1	Model 2	Model 3
<u>Pemboleh ubah Kawalan</u>			
Jantina	-0.16	-0.16	-0.17*
Jawatan	0.17	0.21	0.22*
Umur	0.03	0.17	0.12
Pendidikan	-0.04	-0.10	-0.11
Lama berkhidmat	0.01	-0.00	0.02
Gaji Bulanan	0.06	0.04	0.08
<u>Pemboleh ubah Tidak Bersandar</u>			
Kepuasan kerja ekstrinsik		0.21*	-0.10
Kepuasan kerja intrinsik		-0.15	0.84
Tanggapan bernilai terhadap wang		-0.30**	0.22
<u>Pemboleh ubah Penyederhanaan</u>			
Kepuasan kerja intrinsik x Tanggapan bernilai terhadap wang			-1.44**
Kepuasan kerja ekstrinsik x Tanggapan bernilai terhadap wang			0.53
R <sup>2</sup>	0.04	0.14	0.18
Adjusted R Square	0.00	0.08	0.11
F	0.10	2.34**	2.54**
R Square Change	0.04	0.10	0.04
F Δ R Square	0.10	4.85**	3.09*

Nota: \*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001 = Tahap Signifikan

ekstrinsik yang tinggi tidak berupaya menghalang hasrat mereka untuk meninggalkan organisasi tersebut. Manakala, sikap positif terhadap wang di kalangan pekerja yang mempunyai kepuasan kerja intrinsik yang tinggi telah dapat menghalang hasrat pekerja untuk meninggalkan organisasi ini. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Pertama, kebanyakan pekerja yang mempunyai kepuasan kerja ekstrinsik meletakkan keutamaan terhadap faktor fizikal kerja. Kepuasan ini berpaksi kepada keupayaan pekerja mematuhi peraturan kerja, bekerjasama dengan rakan sekerja, membina hubungan baik dengan ketua, dan bergantung kepada kemudahan fizikal dalam menjalankan tugas. Sekiranya seseorang pekerja yang merasa sukar untuk menyesuaikan diri dengan keadaan persekitaran luaran kerja, ini mendorongnya untuk berhenti secara sukarela bagi mencari kepuasan melaksanakan tugas di organisasi lain.

Kedua, polisi dan prosedur yang perlu diikuti pihak pengurusan sumber manusia adalah seragam, formal dan rigid. Sebagai contoh, pewujudan jawatan-jawatan, deskripsi dan ruang lingkup tugas perlu mengikut garis panduan kerajaan negeri dan kerajaan persekutuan. Mereka tidak diberi kuasa yang mencukupi untuk merancang sesuatu tugas sesuai mengikut keadaan kognitif, emosi dan nilai-nilai pekerja. Keadaan ini boleh mendorong pekerja yang mementingkan ciri-ciri kerja ekstrinsik untuk berhenti bagi mencari kepuasan di organisasi yang lain.

Ketiga, kriteria pembahagian ganjaran kewangan lebih tertumpu kepada ciri-ciri kerja ekstrinsik seperti menjalin persahabatan dengan ketua atau penyelia berbanding menekankan kepada ciri-ciri kerja intrinsik seperti rasa kebertanggungjawaban terhadap tugas. Sebagai sebuah agensi kerajaan negeri yang bersifat perkhidmatan tertutup, peluang kenaikan pangkat dan memperoleh ganjaran kerja yang menarik adalah terhad. Dalam situasi ini, kebolehan keterampilan diri dalam berhubung dengan ketua terdekat dan pegawai atasan adalah satu keistimewaan untuk memperoleh jawatan yang lebih tinggi dan menikmati ganjaran kerja yang lebih baik. Bagi seseorang pekerja yang mementingkan tugas akan merasa tidak puas hati dengan keadaan yang wujud, ini boleh membangkitkan keinginan dalam diri pekerja itu untuk mencari kepuasan di organisasi yang lain.

Keempat, amalan komunikasi terbuka di antara pengurus dan pekerja kurang dilaksanakan. Para pengurus lebih gemar mematuhi peraturan dan protokol kerja bagi menjaga imej dan status quo. Kurangnya perbincangan, pertukaran maklumat dan perkongsian pengalaman secara terbuka, jujur dan akauntabiliti antara pihak pengurusan dan pekerja boleh membangkitkan salah faham, prasangka buruk dan pandangan serong di kalangan pekerja yang mempunyai kepuasan ekstrinsik yang tinggi terhadap polisi dan prosedur penilaian prestasi kerja. Keadaan ini boleh mendorong mereka untuk lebih cenderung berhenti secara sukarela bagi mencari kepuasan di organisasi lain.

## **Implikasi Kajian**

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, kesan interaksi di antara kepuasan kerja intrinsik dan sikap positif terhadap wang berjaya mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti secara sukarela. Dapatan ini menyokong kajian-kajian lepas seperti yang dilaksanakan oleh Tang dan Gilbert,<sup>39</sup> dan Tang, Kim & Tang.<sup>40</sup> Kedua, kesan interaksi di antara kepuasan kerja ekstrinsik dan sikap positif terhadap wang didapati tidak berjaya mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti secara sukarela. Dapatan ini pula tidak menyokong penemuan dari kajian lepas oleh Hom dan Griffeth, Tang, Kim dan Tang, dan Randolph dan Johnson.<sup>41</sup> Keseluruhannya, kajian ini mengesahkan bahawa sikap terhadap wang hanya memainkan peranan sebagai pemboleh ubah penyederhanaan separa dalam model kepuasan kerja di organisasi kajian. Oleh itu, dapatan kajian ini tidak menyokong sepenuhnya literatur kepuasan kerja yang kebanyakannya diterbitkan di negara Barat.<sup>42</sup> Dari perspektif kaedah penyelidikan, data kajian yang telah dikumpulkan melalui kajian literatur, temu duga 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 praktikal, dapatan kajian ini boleh digunakan sebagai panduan oleh pengurus sumber manusia untuk menambahbaikkan program pembangunan dan pengurusan sumber manusia di peringkat organisasi. Antara langkah yang perlu diambil kira bagi mencapai matlamat ini ialah: pertama, senarai tugas perlu

direka bentuk 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 mengendalikan 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.

## **Kesimpulan**

Pemboleh ubah-pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini mempunyai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi. Keputusan analisis regresi mengesahkan bahawa sikap positif terhadap wang di kalangan pekerja yang mempunyai kepuasan kerja intrinsik tidak merasa perlu untuk berhenti kerja secara pilihan. Manakala, sikap positif terhadap wang di kalangan pekerja yang mempunyai kepuasan kerja ekstrinsik tidak pula mampu menghalang hasrat mereka untuk berhenti kerja secara pilihan. Oleh itu, dapatan kajian ini mengesahkan bahawa sikap terhadap wang hanya bertindak sebagai pemboleh ubah penyederhanaan separa dalam model kepuasan kerja di organisasi kajian.

Seterusnya, kajian akan datang perlu mengiktiraf sikap terhadap wang sebagai elemen penting dalam model kepuasan kerja. Cadangan ini meramalkan bahawa kepuasan kerja yang tinggi dan wujudnya sikap yang positif terhadap wang dalam diri pekerja bukan sahaja boleh mengurangkan keinginan untuk berhenti secara sukarela, malahan akan membujuk sikap dan tingkah laku pekerja yang positif terutama dari segi komitmen, prestasi dan etika kerja. Seterusnya, sikap yang positif ini boleh mendorong pekerja untuk menyokong matlamat dan strategi organisasi.

Bagaimanapun, kesimpulan yang dibuat berdasarkan dapatan kajian ini perlu mengambil kira limitasi kerangka konseptual dan metodologi kajian. Pertama,

kaedah keratan rentas yang digunakan dalam kajian ini tidak dapat mengesan isu-isu pembangunan atau/dan sebab-sebab perhubungan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang lebih khusus. Keduanya, kajian ini tidak mengetengahkan perhubungan di antara indikator-indikator khusus bagi pemboleh ubah tidak bersandar (ciri-ciri kepuasan kerja), pemboleh ubah penyederhanaan (sikap terhadap wang) dan pemboleh ubah bersandar (keinginan untuk berhenti secara sukarela). Ketiga, keputusan analisis regresi berganda hanya memfokuskan kepada penerangan tentang varian tahap prestasi berdasarkan persamaan regresi, tetapi masih banyak lagi faktor-faktor lain yang penting perlu dimasukkan dalam analisis pada kajian akan datang.<sup>43</sup> Sebagai contoh, ciri-ciri demografi responden, kaedah penyertaan dan tanggungjawab pengurus perlu dimasukkan dalam analisis regresi bagi mengenal pasti sifat perhubungan sebab-akibat di antara pemboleh ubah dan menganggarkan darjah kekuatan perhubungan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah tersebut. Akhir sekali, dapatan kajian ini hanya mencerminkan sifat interaksi di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian secara umum sahaja. Limitasi di atas boleh mengurangkan keupayaan dapatan kajian ini untuk digeneralisasikan kepada pelbagai latar organisasi yang berlainan.

Bagi mereka bentuk kajian seumpama ini di masa akan datang, beberapa pertimbangan berikut adalah disyorkan. Pertama, beberapa ciri peribadi dan organisasi perlu diterokai dengan lebih mendalam kerana ia boleh menunjukkan persamaan dan perbezaan dalam kepuasan kerja. Kedua, reka bentuk-reka bentuk kajian lain seperti kajian berturutan perlu digunakan untuk mengumpul data, menghuraikan corak perhubungan, arah dan darjah keteguhan perhubungan di antara pemboleh ubah tidak bersandar, pemboleh ubah penyederhanaan dan pemboleh ubah bersandar. Ketiga, kajian akan datang perlu menggunakan lebih dari satu organisasi bagi memperlihatkan sifat dan darjah keteguhan perhubungan di antara kepuasan kerja, sikap terhadap wang dan sikap dan tingkah laku pekerja terhadap keperluan untuk berhenti secara sukarela. Keempat, pemboleh ubah-pemboleh ubah bersandar dan bukan bersandar lain juga perlu diambil kira dalam kajian akan datang seperti komitmen kerja, prestasi kerja dan etika. Pemboleh ubah-pemboleh ubah ini mempunyai korelasi dengan kepuasan kerja<sup>44</sup> dan perlu diambil kira untuk menambah baik model kajian bagi menghasilkan dapatan kajian yang lebih mantap.

## Nota Hujung

---

<sup>1</sup> S.L. McShane & M.A. Von Glinow, *Organizational Behavior*, (Boston: Mcgraw-Hill Irwin, 2005).

<sup>2</sup> I.I. Udechukwu, "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), (2007), p. 127.

<sup>3</sup> H.M. Weiss, "Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences," *Human Resource Management Review*, 12 (2002), pp. 173-194.

<sup>4</sup> R.T. Golembiewski, *Handbook of Organizations Behavior*, (United States of America: Marcel Dekker, Inc. 1993); F. Herzberg, "One more time: How do you motivate employees?" in S.J. Ott (ed.). *Classical Reading in Organizational Behavior*, (Orlando, Florida: Harcourt Brace & Company, 1968); C.L. Hulin, & P.C. Smith, "A linear model of job satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 49 (1965), pp. 209-216; P.F. Wernimont, "Intrinsic and extrinsic factors in job satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 50 (1966), p. 41-50.

<sup>5</sup> F. Herzberg, "One more time"; S.J. Linz, "Job satisfaction among Russian workers," *International Journal of Manpower*, 24, 6, (2003), pp. 626-652; S.L. McShane & M.A. Von Glinow, *Organizational Behavior*; T.L.P. Tang, J.K. Kim & D.S.H. Tang, "Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover?" *Human Relations*, 53, 2, (2000), pp. 213-245; T.L.P. Tang, J.K. Kim & T.L. Tang, "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, (2002), pp. 442-467.

<sup>6</sup> F. Herzberg, "One more time"; L.M. Kendall, P.C. Smith, C.L. Hulin & E.A. Locke, *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, 1963); E.A. Locke, P.C. Smith, L.M. Kendall, C.L. Hulin & A.M. Miller, "Convergent and discriminant validity for areas and rating methods of job satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 48, (1964), pp. 313-319; W.H. Mobley, "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover," *Journal of Applied Psychology*, 62, 2, (1977), pp. 237-240; W.H. Mobley, *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*, Reading, (MA: Addison-Wesley, 1982); P. Spector, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause & Consequences*, (London: Sage Publications, 1997).

<sup>7</sup> I. Ajzen & M. Fishbein, "Attitude-behavior relations: A theoretical analyses and review of empirical research," *Psychological Bulletin*, 84, 5, (1977), pp. 888-912; R.T. Golembiewski, *Handbook of Organizations Behavior*, (United States of America: Marcel Dekker, Inc., 1993); F. Herzberg, "One more time"; W.H. Mobley, "Intermediate linkages in the relation"; W.H. Mobley, *Employee Turnover*; T.W. Dougherty, A.C. Bluedorn & T.L. Keon, "Precursors of employee turnover: A multiple sample casual analyses," *Journal of Occupational Behavior*, 6, (1985), pp. 259-271.

<sup>8</sup> T.A. Judge, "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, 1990); T.A. Judge, "Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover?" *Journal of Applied Psychology*, 78, 3, (1993), pp. 395-401; dan T.L.P. Tang, J.K. Kim & D.S.H. Tang, "Does attitude toward money moderate the relationship"; T.L.P. Tang, J.K. Kim & T.L. Tang, "Endorsement of the money ethic."

<sup>9</sup> G.T. Milkovich & J.M. Newman, *Compensation*, (Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill, 2007).

<sup>10</sup> A. Furham & R. Okamura, "Your money or your life: behavioral and emotional predictors of money pathology," *Human Relations*, 52, (1999), pp. 1157-1177; L.S. Hoon & V.K. Lim, "Attitudes towards money and work: Implications for Asian management style following the economic crisis," *Journal of Managerial Psychology*, 16, 2, (2001), pp. 159-172; T.L.P. Tang, R. Luna-Arocas, T. Sutarso & D.S.H. Tang, "Does the love of money moderate and mediate the income-pay satisfaction relationship?" *Journal of Management Psychology*, 19, 2, (2004), pp. 111-135.

<sup>11</sup> D. Kahneman & A. Tversky, "Prospect theory: An analysis of decision under risk," *Econometrica*, 47, (1979), pp. 263-91; T.L.P. Tang, "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, (1993), pp. 93-99; T.L.P. Tang, A. Furnham & G.M. Davis, "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, (2002), pp. 542-563; dan S. Durvasula & S. Lysonski, "Money attitudes, materialism, and achievement vanity: An investigation of young Chinese consumers' perceptions," dibentangkan pada International Marketing Conference on Marketing and Society, 2007.

<sup>12</sup> G.T. Milkovich & J.M Newman, *Compensation*.

<sup>13</sup> M.A. Campion, "Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research," *Journal of Applied Psychology*, 76(2), (1991), pp. 199-212; T.L.P. Tang, "Income and quality of life: Does the love of money make a difference?" *Journal of Business Ethics*, 72 (2007), pp. 375-393; dan T.L.P. Tang, & R.F. Baumeister, "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), (1984), pp. 99-105.

<sup>14</sup> A. Furnham, "Attitudinal correlates and demographic predictors of money beliefs and behaviors," *Journal of Organizational Behavior*, 17, (1996), pp. 373-388; dan T.L.P. Tang, "The meaning of money revisited," *Journal of Organizational Behavior*, 13, 2, (1992), pp. 197-202.

<sup>15</sup> J.S. Adam, "Toward an understanding of inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, (1963), pp. 422-436; J.S. Adam, *Inequity in social exchange: Advances in experimental social psychology*, (New York: Academic Press, 1965); E.E. Lawler, *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, (New York: McGraw-Hill, 1971); dan R.L. Opsahl & M.D. Dunnette, "The role of financial compensation in industrial motivation," *Psychology Bulletin*, 66, (1966), pp. 94-118.

<sup>16</sup> C. Fisher & E.A. Locke, *The new look in job satisfaction theory and research*, (New York: Lexington Books, 1992); T.L.P. Tang & P.R. Gilbert, "Attitudes toward money as related to intrinsic and extrinsic job satisfaction, stress, and work related attitudes," *Personality and Individual Differences*, 19, (1995), pp. 327-332; T.L.P. Tang, J.K. Kim & D.S.H. Tang, "Does attitude toward money moderate the relationship"; T.L.P. Tang, J.K. Kim & T.L. Tang, "Endorsement of the money ethic."

<sup>17</sup> W.H. Mobley, "Intermediate linkages in the relation"; W.H. Mobley, *Employee Turnover*; P. Spector, *Job Satisfaction*; R.M. Steers & R.T. Mowday, *Employee turnover and the post decision accommodation process*, Research in Organizational Behavior, (JAI Press, 1981); T.L.P. Tang, "The meaning of money revisited"; T.L.P. Tang, "The meaning of money"; and T.L.P. Tang, "The development of a short money ethic scale: Attitudes toward money and pay satisfaction revisited," *Personality and Individual Differences*, 19, (1995), pp. 809-816.

<sup>18</sup> T.L.P. Tang, J.K. Kim & D.S.H. Tang, "Does attitude toward money moderate the relationship".

<sup>19</sup> M.A. Campion, "Meaning and measurement of turnover"; P.W. Hom & R.W. Griffeth, "Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses," *Journal of Applied Psychology*, 76, 3, (1991), pp. 350-366. D.S. Randolph & S.P. Johnson, "Predicting the effect of extrinsic and intrinsic job satisfaction factors on recruitment and retention of rehabilitation professionals," *Journal of Healthcare Management*, 50, (2005) pp. 49-60; T.L.P. Tang, J.K. Kim & D.S.H. Tang, "Does attitude toward money moderate the relationship"; T.L.P. Tang, J.K. Kim & T.L. Tang, "Endorsement of the money ethic."

<sup>20</sup> I. Ajzen & M. Fishbein, "Attitude-behavior relations"; J.S. Adam, "Toward an understanding of inequity," J.S. Adam, *Inequity in Social Exchange*; and E.E. Lawler, *Pay and Organizational Effectiveness*.

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> T.L.P. Tang, "Income and quality of life"; T.L.P. Tang, J.K. Kim & D.S.H. Tang, "Does attitude toward money moderate the relationship"; T.L.P. Tang, J.K. Kim & T.L. Tang, "Endorsement of the money ethic."

<sup>23</sup> I. Ajzen & M. Fishbein, "Attitude-behavior relations"; A. Furnham & M. Argye, *The psychology of money*, (London: Routledge, 1998); T.L.P. Tang & R.F. Baumeister, "Effects of personal values, perceived surveillance"; dan T.L.P. Tang & J.K. Kim, "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, (1999), pp. 15-26.

<sup>24</sup> J.S. Adam, "Toward an understanding of inequity"; J.S. Adam, *Inequity in Social Exchange*.

<sup>25</sup> E.E. Lawler, *Pay and Organizational Effectiveness*.

<sup>26</sup> J.W. Cresswell, *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*, (London: Sage Publication, 1998); dan L.L. Wright, "Qualitative international management research," in B.J. Punnett and O. Shenkar, *Handbook for International Management Research*, (Oxford, UK: Blackwell Publishers Inc., 1996), pp. 63-81.

<sup>27</sup> F. Herzberg, "One more time"; C.L. Hulin & P.C. Smith, "A linear model of job satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 49, (1965), pp. 209-216; L.M. Kendall, P.C. Smith, C.L. Hulin & E.A. Locke, *The relative validity of the Job Descriptive Index*; E.A. Locke, P.C. Smith, L.M. Kendall, C.L. Hulin & A.M. Miller, "Convergent and discriminant validity for areas and rating methods of job satisfaction"; P.C. Smith, L. Kendall & C.L. Hulin, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, (Chicago: Rand McNally, 1969).

<sup>28</sup> A. Furham, "The protestant work ethic and attitudes towards unemployment," *Journal of Occupational Psychology*, 55, (1982), pp. 277-85; A. Furham, "A content, correlational, and factor analytic study of seven questionnaire measures of the Protestant work ethic," *Human Relations*, 43, 4 (1990), pp. 383-99; A. Furham, "Attitudinal correlates and demographic predictors of money beliefs and behaviors"; T.A. Judge, "Job satisfaction as a reflection of disposition; T.A. Judge, "Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover?"; T.L.P. Tang, "The meaning of money revisited"; T.L.P. Tang, "The meaning of money"; and T.L.P. Tang, "The development of a short money ethic scale"; dan K.T. Yamauchi & D.I. Templer, "The development of a money attitude scale," *Journal of Personality Assessment*, 46, (1982), pp. 522-8.

<sup>29</sup> D. Abrams, K. Ando & S. Hinkle, "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, (1998), pp. 1027-1039; P.W. Hom & R.W. Griffeth, "Structural equations modeling test of a turnover theory"; S.J. Motowidlo, "Predicting sales turnover from pay satisfaction and expectation," *Journal of Applied Psychology*, 68, 3, (1983), pp. 484-489; dan R.M. Steers & R.T. Mowday, *Employee turnover and the post decision accommodation process*.

<sup>30</sup> J.F. Hair, R.E. Anderson, R.L. Tatham & W.C. Black, *Multivariate Data Analysis*, (New Jersey: Prentice Hall International Inc., 1998); J.C. Nunally & I.H. Bernstein, *Psychology Theory*, (New York: McGraw-Hill, 1994).

<sup>31</sup> Ibid.



- <sup>32</sup> J. Jaccard, R. Turrisi & C.K. Wan, *Interaction Effects in Multiple Regression*, (72. Newsbury Park, California: Sage Publication, Inc., 1990).
- <sup>33</sup> J. Cohen & P. Cohen, *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*, (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1983).
- <sup>34</sup> R.M. Baron & D.A. Kenny, "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, (1986), pp. 1173-1183.
- <sup>35</sup> J. Cohen & P. Cohen, *Applied multiple regression/correlation analysis*; J. Jaccard, R. Turrisi & C.K. Wan, *Interaction Effects in Multiple Regression*.
- <sup>36</sup> J.S. Adam, "Toward an understanding of inequity," J.S. Adam, *Inequity in Social Exchange*.
- <sup>36</sup> E.E. Lawler, *Pay and Organizational Effectiveness*; I. Ajzen & M. Fishbein, "Attitude-behavior relations."
- <sup>37</sup> D.S. Randolph & S.P. Johnson, "Predicting the effect of extrinsic and intrinsic job satisfaction factors," dan T.L.P. Tang, J.K. Kim & D.S.H. Tang, "Does attitude toward money moderate the relationship"; T.L.P. Tang, J.K. Kim & T.L. Tang, "Endorsement of the money ethic."
- <sup>38</sup> J.F. Hair, R.E. Anderson, R.L. Tatham & W.C. Black, *Multivariate Data Analysis*.
- <sup>39</sup> T.L.P. Tang & P.R. Gilbert, "Attitudes toward money."
- <sup>40</sup> T.L.P. Tang, J.K. Kim & D.S.H. Tang, "Does attitude toward money moderate the relationship"; T.L.P. Tang, J.K. Kim & T.L. Tang, "Endorsement of the money ethic."
- <sup>41</sup> P.W. Hom & R.W. Griffeth, "Structural equations modeling test of a turnover theory"; T.L.P. Tang, J.K. Kim & D.S.H. Tang, "Does attitude toward money moderate the relationship"; dan D.S. Randolph & S.P. Johnson, "Predicting the effect of extrinsic and intrinsic job satisfaction factors."
- <sup>42</sup> T.R. Mitchell & A.E. Mickel, "The meaning of money: An individual-difference perspective," *The Academy of Management Review*, 24, 3, (1999), pp. 568-578. T.L.P. Tang, J.K. Kim & D.S.H. Tang, "Does attitude toward money moderate the relationship"; T.L.P. Tang, J.K. Kim & T.L. Tang, "Endorsement of the money ethic."
- <sup>43</sup> B.C. Tabachnick & L.S. Fidell, *Using Multivariate Statistics*, (Sydney: Allyn & Bacon, 2001).
- <sup>44</sup> D. Abrams, K. Ando & S. Hinkle, "Psychological attachment to the group"; D. Riley, "Turnover Intentions: The mediation effects of job satisfaction, affective commitment, and continuance commitment," (Unpublished Master Dissertation, University of Waikato, 2006); D.C. Scott, "Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach," *The Prison Journal*, 74, 3, (1993), pp. 279-305; T.L.P. Tang & J.K. Kim, "The meaning of money among mental health workers."