

## **MODEL PERAMAL KEPUASAN KERJA PEGAWAI PERKHIDMATAN PENDIDIKAN DI KOMUNITI PESISIR TERENGGANU**

MOHD SHALADDIN MUDA  
*Fakulti Pengurusan Ekonomi*  
*Kolej Universiti Sains dan Teknologi Malaysia*

NIK WAN OMAR  
*Unit Kualiti*  
*Kolej Ugama Sultan Zainal Abidin*

### **ABSTRAK**

*Kajian ini menganalisis secara kritikal faktor penentu kepuasan kerja dan hubung kait dengan faktor gelagat organisasi bagi pegawai perkhidmatan pendidikan kerajaan di Malaysia. Ia bertujuan membina satu rumusan yang boleh dijadikan salah satu alternatif penyelesaian kepada pihak yang berkepentingan dalam menyediakan skim perkhidmatan pegawai pendidikan yang terbaik dan akhirnya, pelanggan akan dapat menikmati perkhidmatan pendidikan yang baik dan bermutu. Isu kepuasan kerja ini menjadi sangat penting kerana terdapat banyak rungutan daripada pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan berhubung dengan ganjaran, masa kerja yang panjang, beban kerja, tekanan kerja, persekitaran kerja, di samping hubungan dengan keluarga pelajar. Kajian menumpukan kepada tiga faktor utama berkaitan dengan kepuasan kerja iaitu faktor organisasi, demografi dan gelagat. Faktor organisasi merangkumi pemboleh ubah seperti pekerjaan itu sendiri, upah dan ganjaran, kenaikan pangkat, keadaan dan persekitaran kerja, rakan sejawat, komunikasi, penyeliaan dan prosedur kerja. Faktor demografi pula dijadikan pemboleh ubah moderator seperti umur, jantina, pengalaman kerja, kelayakan akademik dan tempat kerja. Manakala faktor gelagat terdiri daripada motivasi kerja, stress, komitmen, penglibatan, kecintaan kepada organisasi dan prestasi kerja. Kajian awal mendapati terdapat korelasi yang positif di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dinyatakan dengan kepuasan pekerja. Ujian hipotesis mendapati terdapatnya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan faktor demografi, faktor organisasi, dan faktor gelagat. Responden kajian terdiri daripada pegawai perkhidmatan pendidikan di sekolah-sekolah kerajaan di kawasan pesisir Terengganu. Dapatan kajian ini diharap dapat mencadangkan alternatif penyelesaian dalam membentuk*

*pasukan kerja pendidikan terbaik dapat memenuhi aspirasi kerajaan dan masyarakat, dan menjadi asas perbincangan di antara pegawai pendidikan dengan pihak yang berwajib mengenai terma-terma perkhidmatan dalam mencapai matlamat bersama, selain dapat memberi manfaat secara langsung kepada orang ramai yang menjadi pelanggan kepada perkhidmatan pendidikan kerajaan. Perlaksanaan kepada dapatan kajian ini diharapkan dapat mewujudkan situasi menang-menang antara kerajaan, warga pendidik, pelajar serta masyarakat yang menjadi pelanggan kepada perkhidmatan pendidikan. Seterusnya dapatan kajian ini akan menambah koleksi sorotan karya dalam bidang ini.*

**Kata kunci:** Pegawai Perkhidmatan Pendidikan; Kepuasan kerja; Model Peramal.

### ABSTRACT

*This research critically analyses the determinants of job satisfaction and their relationship with the organizational behavior factor for teachers in Malaysia. Its purpose is to provide suggestions to the relevant parties in offering the best teachers' scheme and ultimately, the clients will enjoy the best and quality educational service. The issue of job satisfaction has become extremely crucial because of late there have been numerous complaints from teachers regarding incentives, long working hours, job burden, job stress, job environment as well as relationships with students' families. This research focuses on three main factors related to job satisfaction namely: the organization factor, the demographic factor and the behavior factor. The organizational factor encompasses variants such as the job itself, salary and incentives, promotion, job condition and environment, colleagues, communication, supervision and job procedure. The demographic factors such as age, gender, work experience, academic qualification and work place are used as moderator variants. The behavior factor comprises job motivation, stress, commitment, involvement, loyalty and job performance. The initial findings show that there is a positive correlation between the above variants and teachers' satisfaction. There is a significant relationship between job satisfaction and the demographic factors, between job satisfaction and the organizational factors, and between job satisfaction and the behavior factors. The research respondents were teachers of government schools around the coastal areas in Terengganu. Hopefully the research findings can offer an alternative in producing the best educational working team which can fulfill the society's and the nation's aspirations as well as becoming a base for negotiations between teachers and the relevant parties regarding service terms to reach a common goal. It is also hoped that the implementation of the research findings can create a win-win situation among the government, teachers, students and the public who are the clients*

of the educational service. In addition, the research findings can be added to the literature in this field.

**Keywords:** Educational Service Officers; Job Satisfactio; Forecast Model.

## LATAR BELAKANG KAJIAN

Isu kepuasan kerja perlu ditangani dengan baik. Oshagbemi (2003), menyatakan kepuasan kerja merupakan atribut penting yang ingin dicapai oleh setiap organisasi, dan kenyataan ini disokong oleh Robbin (2001), yang mengatakan terdapat bukti yang ketara menunjukkan pekerja yang tidak berpuas hati akan lebih kerap ponteng kerja dan berkemungkinan mempunyai gelagat yang destruktif. Manakala Lichenstein (1998), mendapati kepuasan kerja merupakan penentu yang penting sama ada seseorang pegawai itu akan meneruskan perkhidmatan atau berlaku pusing ganti yang tinggi dalam pekerjaan. Terdapat banyak definisi mengenai kepuasan kerja misalnya Lee dan Chan (1996), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keseronokan atau keadaan emosi yang positif hasil daripada kerja atau pengalaman seseorang. Ramayah (2001) secara ringkas mengatakan kepuasan kerja bergantung kepada setakat mana sesuatu pekerjaan itu dapat memenuhi keperluan seseorang. Seterusnya Gordon (2002) pula mengatakan kepuasan kerja terhasil apabila sesuatu pekerjaan dapat memenuhi nilai, harapan dan matlamat seseorang dan ketidakpuasan hati berlaku apabila sesuatu pekerjaan itu menghalang daripada mencapai perkara-perkara tersebut.

Walaupun kajian mengenai kepuasan kerja telah banyak dijalankan tetapi disebabkan pekerjaan dan persekitaran pekerjaan sentiasa berubah mengikut perkembangan semasa maka isu-isu berkaitan dengan kepuasan kerja adalah sentiasa relevan untuk dikaji, misalnya Rinehort dan Shotr (1994) mengatakan, sentiasa terdapat keperluan untuk meneroka hubungan antara konstruk psikologi seperti motivasi dan kepuasan kerja yang mungkin memberi kesan dan mempengaruhi iklim sekolah. Banyak kajian-kajian yang terkini berkaitan dengan kepuasan kerja dijalankan misalnya Stempien dan Voen (2002), Ali Murat (2004) dan Carlson dan Mellor (2004). Stempien *et al.*(2004), membandingkan kepuasan kerja para guru yang bertugas di sekolah biasa dengan sekolah khas yang menempatkan pelajar yang bermasalah. Ali Murat (2004) menjalankan kajian ke atas para guru di Turki mendapati terdapat hubungan yang negatif antara *burnout* dengan kepuasan kerja. Ini bermakna apabila tahap kepuasan kerja rendah maka kemungkinan berlakunya *burnout* adalah tinggi. Manakala dapatan kajian Carlson *et al.*(2004), menunjukkan guru lelaki

dan perempuan mengalami kepuasan kerja yang berbeza, juga beliau merumuskan otonomi dan tanggungjawab merupakan penentu yang signifikan kepada kepuasan kerja.

Di Malaysia juga terdapat banyak kajian kepuasan kerja para guru dalam pelbagai aspek, misalnya Nor Azizah (1988) mengkaji tentang kepuasan kerja dan keperluan ikhtisah bakal guru maktab perguruan di Selangor, Abdul Main (1993) menganalisis kepuasan kerja guru dan perkaitan dengan latar belakang pengurusan dan pengajaran, kajian Nawi Jusoh (1989) pula mengenai kepuasan kerja dan hubung kait dengan faktor-faktor demografi seperti jantina, status perkahwinan, tahap pendidikan, tempoh perkhidmatan dan umur, manakala Suhaimi (1996), mengkaji hubungan antara faktor motivasi dan faktor *hygien* dengan kepuasan kerja. Walaupun terdapat banyak kajian mengenai kepuasan kerja seperti yang dinyatakan tetapi dalam kajian ini lebih menumpukan kepada membentuk satu model peramal kepuasan kerja para guru.

## KEPENTINGAN KAJIAN

Kepentingan kajian mengenai kepuasan kerja seperti ini lebih terserlah kalau di analisis sebahagian daripada kandungan ucapan YB Menteri Pelajaran sempena sambutan tahun baru 2005.

“ Saya fikir sudah tiba masanya untuk kita mengkaji semula beban kerja guru dan mencari jalan untuk memperbaiki persekitaran kerja guru agar guru mempunyai masa yang mencukupi bagi menumpukan sepenuhnya perhatian kepada tugas hakiki mereka iaitu mengajar dan mendidik pelajar sebaik-baiknya. Ketika ini saya melihat guru terpaksa menentukan murid yang mana layak mendapat bantuan, mencari pelajar yang ponteng, berhadapan dengan gangster dan macam-macam lagi. Segala permintaan masyarakat, termasuk dalam hal mendisiplinkan anak-anak telah dibebankan ke bahu guru.”

Berdasarkan kenyataan ini banyak lagi perkara yang perlu diselesaikan oleh kerajaan berkaitan dengan perkhidmatan pendidikan baik dari segi ganjaran, suasana kerja, beban tugas, laluan kerjaya, kemudahan dan peralatan fizikal dan harapan rakyat untuk mendapat perkhidmatan terbaik daripada kerajaan. Kajian secara mendalam perlu dibuat ke atas setiap perkara seperti yang dinyatakan ini dalam mencari alternatif penyelesaian kepada perkhidmatan pendidikan. Oleh itu, kajian seperti ini perlu dilakukan bagi tujuan berikut:

- mengkaji tahap kepuasan kerja para pegawai perkhidmatan pendidikan mengikut faktor-faktor penentu kepuasan kerja;
- mengkaji hubungan antara faktor-faktor penentu dengan kepuasan kerja pegawai perkhidmatan pendidikan;
- mengkaji sejauh manakah faktor demografik sebagai pemboleh ubah *moderator* memberi kesan kepada hubungan faktor penentu dengan kepuasan kerja;
- mengkaji faktor-faktor penentu dominan yang menyumbang kepada kepuasan kerja, dan
- membentuk model peramal kepada kepuasan kerja yang boleh dijadikan sebagai satu alternatif penyelesaian kepada pihak yang berkepentingan dalam membentuk pasukan perkhidmatan pendidikan yang terbaik.

## SOROTAN KARYA

Sorotan karya ini akan melihat sepintas lalu pengkaji-pengkaji lepas membuat rumusan tentang faktor-faktor demografik, faktor penentu dan faktor gelagat individu berhubung dengan kepuasan kerja. Kajian berkaitan dengan faktor jantina dan kepuasan kerja dijalankan oleh Forgionne dan Peeters (1982), Chan (1995), Sloane and Williams (1996), dan Carlson *et al.*(2004). Dapatan kajian mereka adalah berbeza, misalnya Forgionne *et al.*(1982) mendapati pekerja lelaki lebih tinggi tahap kepuasan kerja berbanding dengan wanita, sebaliknya dapatan kajian Sloane (1996), Clark (1997) menunjukkan pekerja wanita lebih tinggi tahap kepuasan kerja berbanding lelaki. Manakala kajian oleh Chan (1995) dan Carlson (2004) mendapati tiada perbezaan yang signifikan antara guru lelaki dan perempuan berhubung dengan kepuasan kerja. Bagi faktor umur pula dapatan kajian Ahmad Kamil (1991) dan Chan (1995) menunjukkan umur berkait secara positif dengan kepuasan kerja. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian oleh Mottaz (1986), yang merumuskan pekerja veteran boleh menyesuaikan diri dengan kehendak pekerja berbanding dengan pekerja muda. Ini menyebabkan mereka lebih berpuas hati berbanding dengan pekerja muda. Berhubung dengan pengalaman kerja dapatan kajian oleh Abdul Main (1993) dan Nor Azizah (1998) mendapati faktor pengalaman mengajar tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Ini agak berbeza sedikit dengan dapatan kajian oleh Ghazali (1979) yang menunjukkan terdapat korelasi yang negatif antara guru yang mengajar kurang daripada sepuluh tahun dengan kepuasan kerja. Manakala bagi guru yang berpengalaman mengajar lebih daripada sepuluh tahun menunjukkan hubungan yang positif dengan kepuasan kerja.

Bagi penentu kepuasan kerja pula didapati faktor gaji selalu digunakan sebagai petunjuk kepada kepuasan kerja misalnya dalam kajian oleh Nor Azizah (1988), Nawi (1989), dan Ahmad Shukran (1997) mengenai kepuasan kerja para guru mendapati gaji mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Begitu kajian yang dijalankan oleh Syptak, Marsland, dan Ulmer (1999) dan Simoens and Anthony (2002) memasukkan gaji sebagai salah satu petunjuk untuk kepuasan kerja. Kenaikan pangkat juga digunakan dalam kajian kepuasan kerja misalnya Ahmad Kamil (1991) dan Suhaimi (1996) mendapati para guru kurang berpuas hati dengan kenaikan pangkat. Faktor-faktor lain seperti pekerjaan itu sendiri dikaji oleh Suhaimi (1996), Nor Azizah (1988), Mello (2004) dan Robbin (2001). Kajian Ellickson dan Logsdon (2002) dan Brooks (1999) menggunakan faktor persekitaran kerja sebagai petunjuk kepada kepuasan kerja. Manakala faktor rakan sejawat pula termasuk dalam kajian Devaney dan Chen (2003), Witt, dan Nye (1992). Seterusnya faktor penyeliaan dijadikan penentu kepuasan kerja dalam kajian oleh Abu Mansor Matrudi (1998), Syptak *et al.*(1999) dan Devaney *et al.*(2003).

Gelagat individual terhadap kepuasan kerja seperti motivasi pekerja, komitmen, penglibatan, mencintai organisasi, tekanan, prestasi dan semangat berpasukan dibincangkan dengan mendalam oleh Kinicki, Kreither (2003) dan Robbin (2001). Selain itu kajian untuk menunjukkan hubungan antara gelagat individu itu juga dijalankan oleh Hackett (1989), Brown (1996), Keller (1997) dan Freeborn (2001).

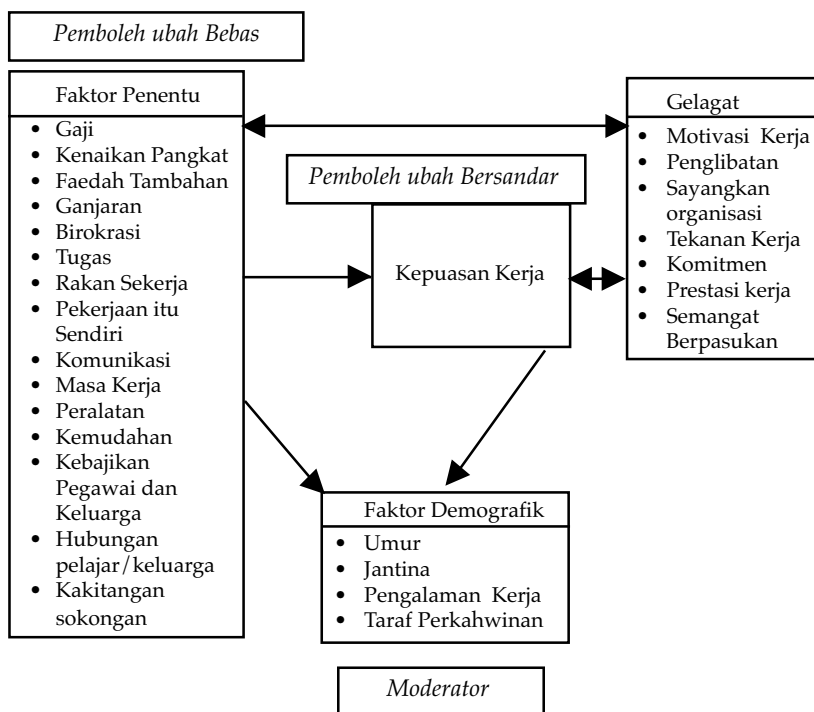
## METODOLOGI

### Kerangka Konsep

Dalam membangun kerangka konsep, isu-isu daripada sorotan karya tempatan dan luar negara telah digunakan antaranya Simoenes *et al.*(2002), Devaney *et al.*(2003), Antanious, Davidson dan Cooper (2003) dan Mello *et al.*(2004). Isu-isu ini kemudiannya dimurnikan melalui pembacaan buku-buku psikologi, gelagat organisasi, perbincangan bersemuka secara informal dan pemerhatian menyelidik. Hasilnya beberapa pemboleh ubah telah dikenal pasti yang boleh dijadikan hipotesis kajian yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai perkhidmatan pendidikan secara amnya.

Pertama, ianya melibatkan kajian mengenai hubung kait antara kepuasan kerja sebagai pemboleh ubah bersandar dengan faktor-faktor penentu kepuasan kerja sebagai pemboleh ubah bebas. Oleh itu faktor-faktor penentu kepuasan kerja telah dikenal pasti iaitu terdiri daripada pekerjaan itu sendiri, upah, ganjaran, faedah tambahan, kenaikan

pangkat, penyeliaan, komunikasi, rakan sejawat, birokrasi, tugas , masa kerja, peralatan, kemudahan, kebajikan, hubungan dengan pelajar dan keluarga pelajar dan kakitangan sokongan. Keduanya, faktor demografik seperti jantina, taraf perkahwinan, umur, pengalaman kerja adalah merupakan pemboleh ubah moderator kepada hubungan antara pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah bersandar. Manakala faktor-faktor gelagat individu dalam organisasi dilihat dari aspek motivasi kerja, penglibatan kerja, keseronokan atau menyayangi pekerjaan dan organisasi, komitmen, stres, prestasi kerja dan semangat kerja dan semangat berpasukan. (lihat rajah 1).



**Rajah 1**  
 Kerangka konsep kajian kepuasan kerja

Untuk mengukur tahap kepuasan kerja, kajian ini menggunakan model *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang diperkenalkan oleh Spector (1985) yang menggunakan 9 faktor utama untuk iaitu upah, kenaikan pangkat, penyeliaan, faedah tambahan, ganjaran, polisi dan prosedur operasi, rakan sekerja, pekerjaan itu sendiri dan komunikasi. Walau

bagaimanapun faktor-faktor ini telah dimurnikan semula bersesuaian dengan profesion sebagai pegawai perkhidmatan pendidikan. Faktor-faktor tambahan yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja ini adalah masa kerja, peralatan, kemudahan, kebajikan, kakitangan sokongan, dan hubungan dengan pelajar dan keluarga pelajar. Faktor tambahan ini dikenal pasti melalui sorotan karya dan perbincangan pengkaji dan beberapa orang guru. Faktor-faktor penentu diukur mengikut skala *Likert* yang mengandungi 6 skala iaitu skala 1 hingga 3 menunjukkan tahap-tahap ketidakpuasan hati manakala tahap 4 hingga 6 menunjukkan tahap-tahap kepuasan hati. Penggunaan skala yang genap ini adalah bertujuan untuk mengelak daripada jawapan yang bersifat berkecuali.

Kesan daripada kepuasan kerja pula dilihat dari aspek gelagat individu seperti motivasi pekerja, penglibatan dalam organisasi, keseronokan bekerja, tekanan, komitmen, prestasi kerja dan semangat berpasukan. Pengukuran kepada gelagat individu ini juga menggunakan skala *likert* yang mengandungi 6 skala.

### Soal Selidik

Sebanyak 200 soal selidik telah diedarkan secara rawak kepada responden di sekitar Kuala Terengganu dan sebanyak 144 jawapan dikembalikan. Kadar tindak balas adalah 72%. Ini menunjukkan responden masih berminat terhadap kajian kepuasan kerja walaupun kajian seperti ini agak lumrah dilaksanakan. Selaras dengan kerangka konsep ini, soal selidik kajian ini mengandungi tiga bahagian utama iaitu bahagian A faktor demografik seperti jantina, taraf perkahwinan, umur, kelayakan akademik dan tempoh perkhidmatan, yang dijangkakan memberi kesan sama ada secara langsung atau tidak langsung (*moderator*) kepada kepuasan kerja dan juga gelagat individu akibat daripada tahap kepuasan kerja. Bahagian B pula merupakan soalan berkaitan dengan faktor penentu kepuasan kerja seperti:

- gaji mendapat gambaran sama ada gaji yang diterima itu adalah adil dan sepadan dengan perkhidmatan yang diberikan;
- kenaikan pangkat melihat keadilan dalam urusan kenaikan pangkat dan perbandingan dengan peluang-peluang kenaikan pangkat di organisasi lain;
- penyeliaan, mendapatkan pandangan guru mengenai kemampuan penyelia mereka dalam melaksanakan tugas, berlaku adil dan bertimbang rasa kepada subordinat mereka;
- faedah tambahan seperti elaun perkhidmatan, elaun perumahan, keraian, elaun perjalanan dan penginapan, cuti bergaji dan sebagainya yang dinikmati oleh para guru bagi mengetahui



sama ada mereka merasakan pakej faedah tambahan yang diterima itu adalah adil dan setanding dengan yang diterima oleh pekerja di organisasi kerajaan yang lain;

- birokrasi, mendapatkan pandangan guru tentang kerendah birokrasi pentadbiran dan juga prosedur kerja;
- tugas, mendapat pandangan guru sama ada sememangnya tugas guru itu banyak, atau ianya banyak disebabkan tugas-tugas pentadbiran dan lain-lain tugas yang tidak begitu berkaitan dengan profesion asas guru. Mungkin tugas guru berat disebabkan oleh bilangan pelajar dalam sesebuah kelas terlalu besar dan tidak mengikuti piawai yang sebenar;
- rakan sekerja, menilai semangat berpasukan, bekerjasama dan konflik dalam organisasi;
- pekerjaan sebagai guru itu sendiri bagi mencungkil perasaan guru terhadap pekerjaannya sebagai guru. Ini bertujuan mengetahui sama ada mereka menjadi guru kerana berminat dengan profesion itu atau kerana terpaksa atas sebab-sebab yang tertentu;
- komunikasi juga merupakan faktor penting dalam kejayaan sesebuah organisasi. Tujuannya untuk mendapat gambaran sama ada komunikasi organisasi berlaku dengan baik di organisasi pendidikan;
- masa kerja, bertujuan menilai kerja guru-guru adalah munasabah atau pun adakah masa kerja guru boleh menjejaskan aktiviti peribadi dan keluarga;
- peralatan bermaksud sama ada para guru dibekalkan dengan peralatan dan kelengkapan yang cukup dan terkini dalam melaksanakan proses pembelajaran dan pengajaran;
- kemudahan merujuk kepada kemudahan asas yang wajar ada dan diterima oleh guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka;
- kebajikan guru dan keluarga juga dirasakan penting untuk diketahui kerana melalui pergaulan pengkaji dengan para guru terdapat banyak sungutan berkaitan dengan kebajikan mereka;
- hubungan dengan pelajar dan keluarga pelajar juga penting dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai guru. Soalan yang diutara dalam soal selidik untuk mendapat pandangan guru sama ada mereka mendapat kerjasama yang baik daripada pelajar dan juga keluarga pelajar; dan
- kakitangan sokongan bertujuan untuk mengetahui sama ada organisasi pendidikan seperti sekolah memerlukan kakitangan sokongan yang tertentu dan dalam bilangan yang tertentu untuk melicinkan perjalanan dan pentadbiran sekolah.

Manakala bahagian C mengandungi soalan-soalan untuk mengetahui kesan daripada tahap kepuasan kerja terhadap guru seperti motivasi kerja, penglibatan guru dalam pelbagai aktiviti atau kerja, keseronokan bekerja dan rasa sayangkan kerjaya sebagai seorang guru, tekanan, komitmen, prestasi kerja dan semangat berpasukan. Melalui sorotan karya dan pembacaan buku khususnya berkaitan dengan gelagat organisasi, perkara yang dinyatakan ini mungkin mempunyai kaitan dengan tahap kepuasan kerja.

## DAPATAN KAJIAN

Nilai *Cronbach's Alpha* bagi setiap faktor penentu kepuasan kerja adalah 0.802. Ini bermakna tahap kebolehpercayaan kepada faktor-faktor penentu kepuasan kerja adalah baik dan boleh diterima sebagai peramal kepada kepuasan kerja. Manakala ujian kenormalan terhadap data kepuasan kerja menunjukkan ianya bertaburan normal.

### Analisis Penentu Kepuasan Kerja

Tahap kepuasan bagi setiap faktor penentu berdasarkan nilai min didapati responden yang dikaji begitu berpuas hati dengan rakan sekerja dan begitu juga dengan pekerjaan itu sendiri. Berdasarkan dapatan kajian menunjukkan para guru begitu menyayangi kerjaya mereka sebagai guru.

**Jadual 1**

Tahap Kepuasan bagi Faktor Penentu Mengikut Nilai Min Skor

Faktor Penentu	Min Skor	Tahap Kepuasan
Rakan sekerja	5.14	Tinggi
Pekerjaan tu sendiri	5.03	Tinggi
Komunikasi	4.55	Sederhana
Gaji	4.22	Sederhana
Penyeliaan	4.18	Sederhana
Kakitangan Sokongan	4.17	Sederhana
Peralatan	4.10	Sederhana
Masa Kerja	3.82	Rendah
Hubungan Pelajar/keluarga	3.75	Rendah
Iktiraf dan Ganjaran	3.67	Rendah
Kebajikan Guru	3.59	Rendah
Birokrasi	3.52	Rendah
Faedah Tambahan	3.51	Rendah
Kenaikan Pangkat	3.45	Rendah
Kemudahan	3.11	Rendah
Tugas	3.01	Rendah

Bagi komunikasi, gaji, penyeliaan dan kakitangan sokongan pula tahap kepuasan hanyalah sekadar berada di tahap sederhana. Manakala bagi faktor-faktor seperti masa kerja, hubungan dengan pelajar dan keluarga, ganjaran, kebajikan, birokrasi, faedah tambahan, kenaikan pangkat, kemudahan dan tugas berada ditahap kepuasan yang rendah. (lihat jadual 1). Tahap kepuasan kerja ini berdasarkan kepada skala *Likert* yang mengandungi 6 skala seperti yang diterangkan dalam metodologi.

### **Korelasi Faktor-Faktor Demografik dengan Kepuasan Kerja**

Dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat korelasi yang signifikan antara faktor-faktor demografik dengan kepuasan kerja. Walau bagaimanapun terdapat beberapa faktor penentu kepuasan kerja yang mempunyai korelasi signifikan dengan faktor demografik seperti kenaikan pangkat mempunyai korelasi dengan jantina manakala korelasi negatif dengan umur dan tempoh perkhidmatan. Ini bermakna para guru yang lebih berumur dan lama berkhidmat kurang berpuas hati dengan peluang kenaikan pangkat. Bagi aspek penyeliaan pula terdapat korelasi dengan jantina dan tempoh perkhidmatan manakala korelasi antara penyeliaan dengan taraf akademik adalah negatif. Seterusnya faktor-faktor penentu lain, yang mempunyai korelasi signifikan dengan faktor demografik adalah seperti yang ditunjukkan dalam jadual 2. Sesuatu yang menarik perlu diberi perhatian ialah terdapat korelasi yang negatif antara beberapa faktor kepuasan kerja seperti penyeliaan, pengiktirafan dan ganjaran, kemudahan dan kebajikan para guru dengan kelayakan akademik. Ini terhasil disebabkan oleh tahap akademik para guru semakin meningkat tetapi dalam masa yang sama tahap kemahiran penyelian, ganjaran, kemudahan seperti bilik dan meja guru serta kebajikan guru termasuklah anak guru tidak banyak berubah. Para guru yang berkelulusan sarjana muda dan ke atas bertaraf pengurusan dan profesional dalam skim perkhidmatan kerajaan oleh itu, mereka merasakan layanan yang lebih baik perlu bagi aspek-aspek yang dinyatakan. Dapatan kajian juga menunjukkan walaupun terdapat korelasi signifikan bagi beberapa faktor penentu kepuasan kerja dengan faktor-faktor demografik tetapi korelasinya adalah lemah di mana nilai pekali korelasinya 0.4 ke bawah. Ini menunjukkan faktor demografik tidak mempunyai hubungan secara langsung yang kuat dengan kepuasan kerja dan adalah lebih sesuai ianya dijadikan sebagai *moderator* kepada hubungan antara faktor penentu dengan kepuasan kerja.

**Jadual 2**  
Korelasi antara Faktor Demografik dan  
Faktor Penentu yang Signifikan

Faktor Peramal	Jantina	Umur	Taraf Kahwin	Tempoh Khidmat	Akademik
Kenaikan Pangkat	0.241*	-0.331**	x	-0.250*	x
Penyeliaan	0.331**	x	x	0.323**	-0.370**
Ganjaran	x	x	x	x	-0.402**
Rakan Sekerja	x	x	0.362**	x	x
Pekerjaan itu sendiri	x	x	0.292*	x	x
Peralatan	0.291*	x	0.248*	x	x
Kemudahan	x	x	x	x	-0.285*
Kebajikan	x	x	x	x	-0.248*
Hubungan Pelajar/ keluarga	x	x	0.273*		

Nota \* Korelasi yang signifikan pada 0.05 (2 hujung)

\*\* Korelasi yang signifikan pada 0.01 (2 hujung)

x Tidak terdapat korelasi yang signifikan pada 0.05 dan 0.01(2 hujung)

### Analisis Korelasi Separa antara Faktor Penentu dengan Kepuasan Kerja

Analisis separa antara setiap faktor penentu dengan kepuasan kerja dan faktor-faktor demografik sebagai faktor kawalan. (rujuk jadual 3). Semua faktor penentu kepada kepuasan kerja mempunyai hubungan yang sangat signifikan dengan kepuasan kerja iaitu signifikan pada tahap 0.01 (2 hujung).

Ini menunjukkan faktor yang digunakan dalam kajian ini boleh meramal kepada model kepuasan kerja. Walau bagaimanapun, kekuatan korelasi majoriti daripada faktor penentu ini adalah sederhana iaitu berada dalam julat 0.4 hingga 0.7 (berdasarkan jadual tafsiran Connolly & Sluckin). Sebahagiannya lagi iaitu faktor pekerjaan, peralatan, tugas dan penyeliaan mempunyai korelasi yang lemah iaitu berada di antara 0.2 hingga > 0.4. Kesan kehadiran faktor demografik sebagai *moderator* antara hubungan faktor penentu dan kepuasan kerja ditunjukkan melalui korelasi separa seperti dalam jadual 4. Nilai korelasi bagi gaji telah bertambah daripada nilai iaitu 0.479 menjadi 0.482, 0.485, 0.489 dan 0.525 apabila faktor jantina, taraf perkahwinan, tempoh perkhidmatan dan tahap akademik dikawal. Ini menunjukkan ke empat-empat faktor demografik itu mempengaruhi pemboleh ubah bersandar iaitu kepuasan kerja. Walau bagaimanapun nilai korelasi separa bagi gaji menurun kepada 0.467 apabila faktor umur dikawal. Ini bermakna umur mempengaruhi kedua-dua pemboleh ubah

bersandar iaitu gaji dan pemboleh ubah bebas iaitu kepuasan kerja. Korelasi asas bagi kenaikan pangkat 0.591 telah meningkat menjadi 0.597 apabila umur dikawal, 0.613 apabila jantina dikawal dan terus meningkat menjadi 0.619 apabila tempoh perkhidmatan dikawal. Keadaan ini menunjukkan yang ketiga faktor demografik ini mempengaruhi pemboleh ubah bersandar iaitu kepuasan kerja. Faktor demografik seperti tempoh perkhidmatan dan tahap akademik mempengaruhi kepuasan kerja dalam hubungan antara faedah tambahan dengan kepuasan kerja, manakala jantina memberi pengaruh sama ada kepada faedah tambahan mahupun kepuasan kerja kerana korelasi asas bagi faedah tambahan dan korelasi separa apabila jantina dikawal adalah sama iaitu 0.539. Bagi faktor ganjaran korelasi asas 0.612 telah meningkat kepada 0.619 dan 0.629 apabila jantina dan taraf perkahwinan dikawal dan menurun menjadi 0.596, 0.609 dan 0.611 apabila tahap akademik, umur dan tempoh perkhidmatan dikawal. Begitulah seterusnya didapati faktor demografik mempunyai peranan yang penting dalam hubungan antara faktor penentu dengan kepuasan kerja.

**Jadual 3**  
Korelasi Sifar dan Korelasi Separu Antara Faktor Penentu  
Dengan Kepuasan Kerja

Faktor Penentu	Korelasi (r) Kepuasan Kerja	Korelasi Separu Jantina +	Korelasi Separu T. Kahwin +	Korelasi Separu T.Khidmat+	Korelasi Separu Umur+	Korelasi Separu Akademik+
Gaji	0.479**	0.482	0.485	0.489	0.467	0.525
Kenaikan Pangkat	0.591**	0.613	0.594	0.619	0.597	0.591
Penyeliaan	0.290*	0.313	0.287	0.295	0.326	0.241
Faedah 'Fringe'	.539**	0.539	0.536	0.547	0.527	0.587
Ganjaran	0.612*	0.629	0.619	0.611	0.609	0.596
Birokrasi	0.588**	0.588	0.614	0.593	0.581	0.600
Tugas	0.381**	0.386	0.409	0.380	0.393	0.385
Rakan Sekerja	0.432**	0.438	0.424	0.431	0.426	0.421
Pekerjaan Itu Sendiri	0.393**	0.394	0.381	0.394	0.398	0.379
Komunikasi	0.566**	0.573	0.564	0.567	0.560	0.552
Masa Kerja	0.705**	0.707	0.701	0.704	0.699	0.775
Peralatan	0.380**	0.392	0.367	0.380	0.377	0.353
Kemudahan	0.498**	0.493	0.592	0.498	0.493	0.472
Kebajikan	0.644**	0.646	0.657	0.645	0.655	0.628
Hubungan						
Pelajar/keluarga	0.489**	0.492	0.480	0.489	0.497	0.485
K. Sokongan	0.632**	0.632	0.628	0.635	0.625	0.644

Nota : Korelasi separa apabila :  
Jantina, taraf perkahwinan,  
tempoh berkhidmat, umur dan  
tahap akademik sebagai kawalan.

\* Korelasi signifikan pada 0.05 (2hujung)

\*\* Korelasi signifikan pada 0.01 (2hujung)

## Analisis Regresi antara Faktor Penentu dengan Kepuasan Kerja

Bagi membentuk model peramal kepuasan kerja para guru ini prosedur regresi *stepwise* digunakan.

**Jadual 4**  
Model Peramal Kepuasan Kerja

	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Change	Sig.F Change	Peramal
Model	1.000	1.000	0.496	0.000	Masa kerja
			0.235		Kebajikan Guru
			0.113		Rakan Sekerja
			0.059		Kenaikan Pangkat
			0.017		Tugas
			0.017		Kemudahan
			0.016		Penyeliaan
			0.010		Komunikasi
			0.007		Gaji
			0.007		Faedah Tambahan
			0.011		Peralatan
			0.003		Kakitangan Sokongan
			0.002		Hubungan Pelajar
			0.002		Ganjaran
			0.003		Pekerjaan itu sendiri
			0.002		Birokrasi

Oleh kerana enam belas faktor penentu kepuasan kerja yang digunakan dalam kajian mempunyai korelasi yang signifikan dengan kepuasan kerja, maka regresi *stepwise* telah menyenaraikan enam belas model peramal bermula dengan model pertama hanya memasukkan faktor masa kerja sebagai peramal, seterusnya faktor peramal ini ditambah satu persatu sehingga semua faktor penentu menjadi peramal kepada kepuasan kerja dengan nilai korelasinya 1 (lihat jadual 4). Berdasarkan model ini didapati faktor masa kerja paling besar sumbangan kepada kepuasan kerja iaitu 49.6%, diikuti oleh kebajikan guru sebanyak 23.5%, rakan sekerja 11.3%, kenaikan pangkat 5.9%, tugas dan kemudahan masing-masing menyumbang 1.7%, penyeliaan 1.6%, komunikasi 1%, gaji dan faedah tambahan masing-masing 0.7%, peralatan 1.1%, kakitangan sokongan dan pekerjaan sebagai guru 0.3% manakala hubungan pelajar, ganjaran dan birokrasi masing-masing menyumbang 0.2% kepada kepuasan kerja.

## Analisis Korelasi antara Kepuasan Kerja dan Faktor Kepuasan Kerja dengan Gelagat Individu

Kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan gelagat individu yang terpilih seperti motivasi kerja, penglibatan pekerja dalam

pelbagai aktiviti pekerjaan, tekanan akibat kerja, komitmen terhadap kerja dan organisasi, prestasi kerja dan semangat kerja dan semangat berpasukan. Misalnya kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat signifikan dengan motivasi kerja iaitu signifikan pada 0.01 (2 hujung).

**Jadual 5**  
Korelasi Signifikan antara Kepuasan Kerja,  
Faktor Penentu dan Gelagat

	Motivasi kerja	Penglibatan	Tekanan Kerja	Komitmen	Prestasi Kerja	Semangat Berpasukan
Kepuasan Kerja	0.398**	0.260*	0.276*	0.430**	0.360**	x
Gaji	0.271*	x	x	x	0.260*	x
Pangkat	0.328*	x	x	0.253*	0.254*	x
Penyeliaan	x	0.334**	x	x	0.268*	0.313**
Faedah	x	x	x	0.431**	0.242*	x
Tugas	x	0.398**	x	x	x	x
Rakan	0.347**	0.595**	0.375**	0.336**	0.308*	0.382**
Pekerjaan	0.692**	0.771**	0.451**	0.528**	0.539**	0.474**
Komunikasi	x	0.353	x	x	x	x
Masa Kerja Hubungan	0.358**	x	0.273*	0.345**	0.347**	x
Pelajar	0.245*	0.339**	x	x	x	x
K. Sokong	0.337**	x	x	0.262*	x	x

Nota : \*\* Signifikan pada 0.01 (2 hujung)

\* Signifikan pada 0.05 (2 hujung)

x Tidak signifikan pada 0.05 (2 hujung)

Walaupun ruang untuk menerima hipotesis *null* yang mengatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja adalah 99%, tetapi dapatan kajian ini menolak hipotesis *null*, bermakna terdapat hubungan yang signifikan antara kehausan kerja dengan motivasi kerja. Begitu juga dengan komitmen dan prestasi kerja. Manakala bagi penglibatan dan tekanan, kepuasan kerja mempunyai hubungan signifikan pada tahap 0.05%.

Analisis korelasi antara faktor-faktor penentu dengan gelagat individu mendapati rakan sekerja dan pekerjaan itu sendiri mempunyai korelasi yang signifikan dengan semua gelagat yang dikaji iaitu motivasi kerja, penglibatan, tekanan, komitmen, prestasi dan semangat berpasukan. Masa kerja juga mempunyai korelasi yang signifikan dengan hampir semua gelagat yang dikaji kecuali penglibatan dan semangat berpasukan. Faktor-faktor lain seperti gaji hanya mempunyai korelasi yang signifikan dengan motivasi kerja dan prestasi kerja, kenaikan pangkat pula mempunyai korelasi yang signifikan dengan motivasi kerja, komitmen dan prestasi kerja, manakala penyeliaan mempunyai korelasi signifikan dengan penglibatan, prestasi dan semangat berpasukan. Terdapat juga faktor penentu yang hanya mempunyai

korelasi yang signifikan dengan satu atau dua gelagat sahaja seperti hubungan pelajar hanya signifikan dengan motivasi kerja dan penglibatan, manakala tugas dan komunikasi mempunyai korelasi yang signifikan dengan penglibatan, maklumat yang terperinci seperti dalam jadual 6.

## KESIMPULAN

Berdasarkan dapatan kajian ini terdapat beberapa perkara yang perlu diberi perhatian oleh pihak-pihak yang berkenaan iaitu:

Sebahagian besar faktor-faktor penentu kepada kepuasan kerja seperti masa kerja, kebajikan guru dan anak guru, birokrasi, kenaikan pangkat, kemudahan dan tugas guru berada pada tahap kepuasan yang rendah. Semua faktor-faktor ini mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Justeru perhatian serius harus diambil untuk mewujudkan masa kerja yang lebih baik, meningkatkan kebajikan guru dan anak guru, peluang kenaikan pangkat yang lebih terbuka, menambahkan dan mempertingkatkan kemudahan kepada khususnya bilik, kerusi meja dan ruang untuk konsultasi guru dengan pelajar, dan seterusnya tugas-tugas guru harus lebih menjurus kepada tugas hakiki mereka dengan cara menambah bilangan dan jenis kakitangan sokongan di sekolah. Diharapkan dengan perhatian dan tindakan yang wajar untuk memperbaiki aspek-aspek ini tahap kepuasan guru akan bertambah.

Tahap kepuasan terhadap aspek rakan sekerja dan pekerjaan sebagai guru adalah tinggi. Ini merupakan sesuatu yang baik untuk profesion guru, oleh itu usaha-usaha harus diambil untuk mengekal atau mempertingkatkan tahap kepuasan ini sesuai dengan perkembangan semasa persekitaran pekerjaan dan masyarakat.

Masa kerja bukan sahaja berada pada tahap kepuasan yang rendah tetapi ia juga merupakan penyumbang yang besar kepada kepuasan kerja iaitu 49.6% berdasarkan model peramal kajian ini. Juga masa kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan faktor gelagat seperti motivasi kerja, tekanan, komitmen dan prestasi kerja. Masa kerja juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan tugas. Dapatan kajian ini juga menunjukkan tahap kepuasan kerja terhadap tugas adalah paling rendah. Ini merupakan suatu petunjuk kepada pihak yang berwajib untuk melakukan sesuatu yang lebih khusus berhubung dengan masa kerja dan tugas seperti melihat semula jam mengajar, jam kerja seminggu dengan mengambil kira hakiki dan



bukan hakiki yang sentiasa wujud dalam perkhidmatan guru supaya mereka mempunyai masa yang wajar untuk peribadi dan keluarga.

Tahap kepuasan kepada kebajikan guru juga rendah tetapi dalam masa yang sama faktor ini merupakan penyumbang yang besar kepada kepuasan guru iaitu 23.5%. Justeru perlu diberi perhatian kepada aspek pembelaan, kebajikan anak-anak guru dan lain kebajikan guru.

Para guru agak berpuas hati dengan peralatan yang disediakan untuk tujuan pembelajaran dan pengajaran tetapi tahap kepuasan mereka terhadap kemudahan seperti bilik guru, kerusi dan meja guru adalah rendah. Sesuatu perlu dilakukan untuk menaik taraf kemudahan-kemudahan untuk guru sesuai dengan taraf profesion mereka.

Kajian ini lebih bertujuan membentuk model peramal kepuasan kerja perkhidmatan guru dengan menggunakan data-data primer, oleh itu untuk memperincikan langkah-langkah yang patut diambil oleh pihak berwajib bagi meningkatkan kepuasan guru seterusnya mewujudkan gelagat individu yang positif dan ceria kajian menggunakan data-data skunder perlu dilaksanakan. Tafsiran kajian ini harus dilihat secara terbuka dan hendaklah dianggap sebagai dapatan awal mengenai peramal kepuasan kerja para guru dan kajian yang lebih mendalam menggunakan persampelan yang lebih besar dan pengurusan persampelan yang lebih kemas perlu bagi meningkatkan tahap kebolehpercayaan dapatan kajian seperti ini.

## RUJUKAN

- Abdul Main (1993). *Kepuasan Kerja Guru dan Perkaitan dengan Latar Belakang Pengurusan dan Pengajaran*, Tesis Phd. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Abu Mansor Matrudi (1998). *Hubungan Kepuasan Kerja dan Kecenderungan Berhenti Kerja di Kalangan Guru di Empat Sekolah Menengah Daerah Pontian, Johor*, Tesis Sarjana Muda, Universiti Teknologi Malaysia.
- Ahmad Kamil (1991). *Kajian Kepuasan Guru: Satu Kajian Kes di Sekolah Menengah Subang Jaya, Selangor*, Tesis Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ahmad Shukran (1997). *Kepuasan Kerja Guru Agama di Sekolah Menengah Daerah Pekan dan Rompin, Pahang*, Tesis Sarjana Universiti Malaysia Sabah.
- Ali Murat (2003). *Analysis of Relations Among Locus of Control, Burnout and Job Satisfaction in Turkish High School Teacher*.

- Australian Journal of Education*, 47, diakses daripada [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_go2077/is\\_200304/ai\\_n7534547](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_go2077/is_200304/ai_n7534547) pada 1.11.2005.
- Aminuddin Yusof (1994). *Job Satisfaction Among Secondary School Teachers with Regard to Their Differences in Gender, Marital Status, Level of Education, Length of service and Age*. Dissertation, University of Houston.
- Antanious, A. G., Davidson, M. J., & Cooper, C. L. (2003). Occupational stress, jobs satisfaction and health state in male and female junior hospital doctors in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 18(6), 592-621
- Brooks, I. (1999). Organizational Behavior: Individuals, Groups, and The Organization. *Financial Times Management* diakses daripada <http://news.google.com.my/news?q=Financial+Times+Management&hl=en&lr=&sa=N&tab=nn&oi=newsr>.
- Brown, S. P., (1996). A Meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*. 235-255.
- Chan, P. (1995). *Factors Influencing Job Satisfaction of School Teachers in Alor Star, Kedah*, Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia.
- Carlson, J. H., & Mellor, S. (2004). Gender related effects in the job design-job satisfaction relationship: An interactional approach sex roles. *A Journal of Research*, 51, 44-49.
- Clark, A. E., (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work. *Labor Economics*, 4, 341-72.
- Devaney, S. A., & Chen, Z. (2003). Job Satisfaction of recent graduates in financial services. *Compensation and working condition* diakses daripada <http://www.bls.gov> pada 12/10/2004.
- Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31, 343-350.
- Forgionne, G. A., & Peeters, V. E. (1982). Differences in job, motivation and satisfaction among female and male managers. *Human Relations*, 35(2), 101- 118.
- Freeborn, D. K., (2001). Satisfied, commitment, and psychological well-being among HMO physicians. *West Journal Medical*, 13-18.
- Ghazali Othman (1979). *An investigation of the sources of the job satisfaction of the Malaysian School Teachers*. Dissertation, Michigan University.
- Gordon, J. R. (2002). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach* (7th. ed) New Jersey: Prentice Hall.
- Hacket, R. D. (1989). Work attitudes and employee absenteeism : A synthesis of the literature. *Journal of Occupational Psychology*, 235-48.
- Keller, R. T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance; A study of scientist and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 539-45.

- Kinicki, A., & Kreither, R. (2003). *Organizational Behavior : Key Concepts, Skills and Best Practices*. London: McGraw-Hill Irwin.
- Lee, K. C., & Chan K. W. (1996). Job satisfaction and conflict among technical employees in selected malaysian engineering firms. *Journal of Management*, 15, 45-62.
- Lichenstien, R. L. (1998). The job satisfaction and retention of physicians in organized setting : a literature review. *Med Care Rev*, 41, 139-179.
- Mottaz, C. J. (1986). Gender differences in work satisfaction, work-related rewards and values, and the determinants of work satisfaction. *Human Relations*, 39(4), 359-78.
- Nawi Jusof, (1989). *An investigation into the factors influencing job satisfaction among a group of Malaysian secondary school teachers*. Tesis Kedoktoran yang tidak diterbitkan, University of Birmingham, United Kingdom.
- Nor Azizah. (1988). *Job Satisfaction and Professional Needs of Collage Trained Teachers in Selangor and its Implication for Continuing Education*. Dissertation of Ph.D. Michigan State University.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*, 30, 1210-1232.
- Ramayah, T., (2001). Job satisfaction : Empirical evidence for alternative to JDI. *National Decision Science Conferences*, San Fransisco.
- Rinehart, J. S., & Shotr, P. M.(1994).Job satisfaction and empowerment among teacher leaders, reading recovery teacher and regular classroom teacher. *Journal of Education*, 144.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*, (9th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Simoenes, S., & Anthony, S., (2002). *Job satisfaction, workrelated stress and intentions to quit of scottish GPS*. Health Economics Research Unit, University of Aberdeed, Aberdeen.
- Sloane, P., & Williams, (1996). Are 'overpaid' workers really unhappy? A test of the theory of cognitive dissonance", *Labour*, 10(1), 3-15.
- Suhaimi Ismail. (1996). *Hubungan di antara faktor motivasi dan FaktorHygien (5 Dimensi Pekerjaan JDI) dengan Kepuasan Kerja di Kalangan Penyelaras Pusat Kegiatan Guru Negeri Johor*. Dissertation, Universiti Teknologi Malaysia.
- Stempien, L. R., & Loeh, R. C.(2002).Differences job satisfaction between general education teacher: Implication for retention. *Remedial and Special Education*, 23.
- Syptak, J. M., Marsland, D. W., & Ulmer, D. (1999). Job satisfaction : Putting theory into practice. *Family Practice Management*, 6(9), 26-31.

Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, December, 910-17.