

# FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA DALAM KALANGAN KAKITANGAN BUKAN AKADEMIK DI INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI AWAM DI UTARA MALAYSIA

(THE FACTORS INFLUENCING JOB SATISFACTION AMONG NON-ACADEMIC  
STAFFS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN NORTHERN MALAYSIA)

Noor Syakirah binti Zakaria<sup>1</sup>  
Ida Sosiawani<sup>2</sup>  
Rina Darma Surya<sup>2</sup>

## Abstract

*This research is carried out with the aim to identify factors that influence the level of job satisfaction amongst non-academics staffs at institutions of higher education in the Northern part of Peninsular Malaysia. This study particularly examines three factors namely work engagement, work and life balance and work involvement. Data were collected through dissemination of questionnaires among 100 non-academic staffs in all three institutions. The finding reveals that work engagement is the most significant factor in improving work satisfaction level among the non-academic staffs. Due to high level of work engagement that exist amongst the non-academic staffs in those varsities, they were able to execute tasks assigned to them efficiently which in turn leads them to achieve real job satisfaction.*

**Keywords:** *Job Satisfaction, Institution of Higher Education, Non-Academic Staffs*

## Abstrak

*Kajian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi tahap kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan bukan akademik di Intitusi Pengajian Tinggi Awam (IPTA) di Utara Malaysia. Faktor-faktor tersebut terdiri daripada faktor work engagement, keseimbangan kerja-kehidupan serta penglibatan kerja. Kajian ini menggunakan borang soalselidik yang telah diedarkan kepada kakitangan bukan akademik di ketiga-tiga institusi terbabit dan seramai 100 orang kakitangan bukan akademik terlibat dalam kajian ini. Berdasarkan hasil analisis kajian, faktor work engagement didapati memainkan peranan yang signifikan untuk meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan bukan akademik. Work engagement yang wujud dalam kalangan kakitangan bukan akademik ini membantu mereka untuk melaksanakan tugas yang diamanahkan*

---

<sup>1</sup> Merupakan calon PhD di Universiti Utara Malaysia (UUM) dan Pensyarah, Fakulti Kemanusiaan, Seni dan Warisan, Universiti Malaysia Sabah. Email: syakirah1525@gmail.com (corresponding author)

<sup>2</sup> Merupakan calon PhD di Universiti Utara Malaysia (UUM) dan Pegawai Anak Negeri di Aceh. Email: idasosiawani@yahoo.com dan rinadarmasurya@gmail.com

*dengan lebih baik dan komited serta membantu mereka untuk mencapai kepuasan kerja sebenar*

**Kata kunci:** *Kepuasan Kerja, Institusi Pengajian Awam, Kakitangan Bukan Akademik*

2016 GBSEJournal

## **Pengenalan**

Institusi pengajian tinggi (IPT) merupakan organisasi yang penting dalam usaha untuk melahirkan generasi yang berpengetahuan serta memiliki kemahiran dan juga kebolehan tertentu. IPT turut menyumbang kepada perkembangan ilmu pengetahuan khususnya menerusi penyelidikan terkini untuk membantu mengenalpasti punca serta mencadangkan penyelesaian terbaik untuk pelbagai isu serta permasalahan yang wujud.

Dalam konteks pengajian tinggi, kejayaan sesebuah IPT bukan sahaja bergantung kepada kakitangan akademik tetapi juga melibatkan peranan yang signifikan kakitangan bukan akademik. Peranan kakitangan akademik untuk memperkasakan universiti sememang jelas terutamanya dari aspek pengajaran, penyelidikan, konsultasi serta khidmat masyarakat. Kumpulan bukan akademik pula menyumbang kepada kelancaran pentadbiran serta pengurusan organisasi. Sebagai contohnya, mereka berperanan untuk menyediakan pelbagai kemudahan untuk menyokong proses pengajaran serta pembelajaran dan juga kajian-kajian yang dilakukan oleh kakitangan akademik. Sebagai tulang belakang kepada IPT, kepuasan kerja memainkan peranan penting kepada kumpulan bukan akademik untuk terus meningkatkan prestasi kerja mereka seterusnya mampu membawa IPT mereka untuk mencapai tahap universiti yang berprestasi tinggi.

Menyedari kepentingan peranan kumpulan bukan akademik di IPT, maka jelaslah kepuasan kerja dalam kalangan mereka adalah penting kerana tahap kepuasan kerjayang tinggi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik serta mampu memberikan sumbangan yang lebih bermakna kepada organisasi mereka. Berdasarkan sorotan literatur, kebanyakan kajian lepas lebih memberikan penumpuan terhadap kepuasan kerja dalam kalangan ahli akademik berbanding dengan kakitangan bukan akademik (Khalid, Zohaib Irshad, & Mahmood, 2011; Lacy & Sheehan, 1997; Noordin & Jusoff, 2009; Santhapparaj & Alam, 2005; Schulz, 2013). Justeru itu, kajian ini memberi fokus kepada faktor-faktor yang boleh memberikan kepuasan kerja kepada kakitangan bukan akademik khususnya dalam tiga faktor iaitu *work engagement*, amalan keseimbangan kerja dan kehidupan serta penglibatan pekerja

## **Sorotan Literatur**

### ***Work Engagement***

Kajian lepas menunjukkan *work engagement* adalah faktor yang membantu pekerja untuk mencapai kepuasan dalam pekerjaan mereka. Schaufeli, Bakker dan Rhenen, (2009) secara khususnya menjelaskan *work engagement* merupakan satu aspek yang positif ke arah mewujudkan kesejahteraan dalam pekerjaan. *Work engagement* mendorong para pekerja

untuk berusaha dengan lebih tekun dan bersungguh-sungguh. Bagi memahami erti *work engagement*, Schaufeli et al., (2009) memperincikan lagi situasi pekerja yang memiliki tahap *work engagement* yang baik dengan organisasi mereka mempunyai sikap yang bertentangan dengan pekerja yang mengalami situasi *burnout*.

Tambahan lagi, bukti empirikal menunjukkan *work engagement* turut membantu mengatasi masalah kadar pusing ganti pekerja serta mengurangkan kos bagi proses pengambilan serta latihan pekerja (Doherty, 2010), meningkatkan prestasi pekerja (Medlin & Green, 2009; Rich, Lepine, & Crawford, 2010).

Ringkasnya, *work engagement* merupakan aspek yang penting di dalam sesebuah organisasi kerana melalui *work engagement* para pekerja lebih bersemangat untuk memberikan sumbangan kerana keterlibatan dalam kerja adalah lebih tinggi. Mereka menghargai bidang tugas yang diberikan dan disebabkan keterlibatan dalam pekerjaan secara mendalam mereka sanggup bekerja melangkaui skop tugas yang diamanahkan serta mempunyai tahap kesetiaan yang tinggi terhadap organisasi.

### ***Keseimbangan Kerja-Kehidupan***

Keseimbangan kerja dan kehidupan merupakan amalan yang menjadi perhatian dalam bidang hubungan pekerjaan. Keseimbangan kerja dan kehidupan menjadi keperluan dalam kehidupan para pekerja masa kini khususnya dalam abad ke 21 ini (Coopers, 2007; Guest, 2011; Perry-Smith & Blum, 2000). Menyedari keperluan tersebut, kebanyakan organisasi mula memberikan perhatian khusus terhadap aspek-aspek keseimbangan kehidupan ini. Pekerja-pekerja yang mempunyai keseimbangan kerja dan kehidupan mempunyai tahap kepuasan kerja yang lebih baik berbanding mereka yang terpaksa menghabiskan masa mereka hanya di tempat kerja (Baptiste, 2008; Coopers, 2007). Tambahan lagi, menurut Hyman dan Summers (2004) organisasi yang gagal menyediakan polisi-polisi serta amalan-amalan yang membantu menyeimbangkan kerja dan kehidupan bukan sahaja berdepan dengan isu ketidakpuasan kerja, malah berdepan dengan pelbagai isu seperti kadar pusing ganti pekerja, ketidakhadiran ke tempat kerja serta prestasi kerja yang tidak memuaskan.

Menyedari kepentingan serta keperluan untuk meningkatkan amalan keseimbangan kerja dan kehidupan, maka organisasi sewajarnya memperkenalkan polisi-polisi serta amalan yang sesuai dengan keadaan organisasi mereka. Dua amalan utama yang sering dilaksanakan adalah, pertama; penyusunan kerja fleksibel (sebagai contohnya; waktu bekerja yang fleksibel, pemampatan waktu bekerja, perkongsian kerja) dan amalan kedua adalah penyusunan situasi di tempat kerja untuk menyokong aktiviti kehidupan pekerja (sebagai contohnya- kemudahan penjagaan kanak-kanak, cuti bersalin, cuti untuk aktiviti keibubapaan serta pelbagai aktiviti serta amalan yang lain). Kedua-dua amalan utama ini penting bagi memastikan urusan seharian pekerja dapat dilakukan secara seimbang dan memberi kepuasan kepada mereka terutamanya dalam melaksanakan tugas mereka di tempat kerja.

### ***Penglibatan Kerja***

Kajian lepas membuktikan bahawa penglibatan kerja mempunyai pelbagai impak terhadap hasil bukan sahaja terhadap pekerja sebagai individu, malah turut memberikan sumbangan secara langsung kepada prestasi organisasi (Boon, Arumugam, Safa, & Bakar, 2007;

Kuruüzüm, Çetin, & Irmak, 2009; Rotenberry & Moberg, 2007). Menurut Lodahl dan Kejner (1965;p.24) penglibatan kerja dapat difahami sebagai “*the degree to which a person is identified psychologically with his work or the importance of work in his total self-image*”. Pengkaji lepas turut mengaitkan kepentingan penglibatan kerja untuk meningkatkan motivasi kerja dan menggalakkan usaha dan seterusnya menghasilkan kepuasan kerja yang lebih baik dalam kalangan pekerja (Rotenberry & Moberg, 2007).

Penglibatan kerja juga merupakan penyertaan secara langsung pekerja dan amalan ini merupakan sebahagian daripada pengurusan sumber manusia (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). Penglibatan kerja juga merupakan salah satu kaedah untuk menggalakkan pekerja untuk terus menyumbangkan idea serta melakukan penambahbaikan dalam sistem kerja dan juga meningkatkan komitmen pekerja (Markey & Townsend, 2013).

### ***Kepuasan Kerja***

Kepuasan kerja dapat difahami sebagai hasil yang wujud berdasarkan persepsi pekerja terhadap pekerjaan mereka khususnya bagaimana situasi kerja mereka menyediakan perkara-perkara yang dilihat sebagai penting (Bowling, Beehr, & Lepisto, 2006; Kuruüzüm et al., 2009). Kepuasan kerja secara umumnya tidak dapat dilihat namun dapat dirasai dan diterjemahkan dalam pelbagai bentuk seperti peningkatan dalam prestasi kerja serta motivasi kerja. Hal ini kerana kepuasan kerja merupakan satu bentuk tindakbalas yang lebih menjurus kepada bentuk emosi terhadap situasi kerja (Adio & Popoola, 2010). Sekiranya wujud situasi yang menyebabkan ketidakpuasan kerja, maka organisasi berdepan dengan pelbagai isu seperti tahap ketidakhadiran pekerja, prestasi dan juga produktiviti (Khan, Ahmad, Aleem, & Hamed, 2011)

Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah hasil daripada amalan-amalan pekerjaan yang mendorong kepada mempunyai tahap motivasi dan komitmen yang tinggi (Baptiste, 2008). Kajian lepas menunjukkan kepuasan kerja dikaitkan dengan pelbagai amalan di tempat kerja. Menyedari kepentingan kepuasan kerja dalam konteks kakitangan bukan akademik ini, maka kajian ini memberikan fokus terhadap tiga faktor yang boleh memberikan impak kepada IPT yang terlibat. Faktor-faktor tersebut adalah *work engagement*, keseimbangan kerja-kehidupan serta penglibatan kerja.

### **Metodologi**

Sampel kajian ini melibatkan kakitangan bukan akademik yang terpilih di tiga buah IPT awam di Utara Malaysia. Daripada 180 borang soal selidik telah diedarkan, sebanyak 100 borang soal selidik telah dikembalikan dengan kadar respon sebanyak 55 peratus. Kadar ini dianggap mencukupi untuk analisis selanjutnya.

Item-item yang digunakan dalam mengukur pembolehubah dalam kajian ini telah diadaptasi daripada kajian-kajian lepas. Lebih spesifik, kajian ini telah menggunakan item-item yang telah digunapakai oleh pengkaji lepas seperti *work engagement* (Karatepe, 2013; Schaufeli et al., 2009), keseimbangan pekerjaan dan kehidupan (Baptiste, 2008), penglibatan kerja (Kuruüzüm et al., 2009) dan kepuasan kerja (Kuruüzüm et al., 2009). Kesemua item ini menggunakan skala likert iaitu skala 1= Sangat tidak bersetuju hingga ke 5= Sangat setuju.

## Keputusan Kajian dan Perbincangan

Jadual 1 menunjukkan latar belakang responden yang terlibat dalam kajian ini. Seramai 39 daripada 100 orang responden adalah terdiri daripada kakitangan lelaki, manakala selebihnya iaitu 61 orang adalah kakitangan perempuan. Dari aspek umur, kakitangan yang berumur kurang daripada 25 serta berumur diantara 26 hingga 30 tahun masing-masing adalah 27 peratus. Manakala bagi yang berumur diantara 31 hingga ke 35 tahun adalah seramai 24 peratus. Bagi kakitangan yang berusia 36 hingga ke 40 tahun 12 peratus telah terlibat dalam kajian ini. Responden yang berumur diantara 41 hingga 45 tahun dan lebih daripada 45 peratus, masing-masing adalah 2 dan 8 peratus

Majoriti responden kajian ini telah berkahwin iaitu 65 peratus, manakala bagi yang bujang adalah 34 peratus dan lain-lain adalah satu peratus. Tahap pendidikan bagi majoriti responden adalah berada pada tahap Sijil Peperiksaan Malaysia (SPM) iaitu 50 peratus. Pemegang Diploma pula adalah mewakili 25 peratus dan pemegang ijazah pula adalah 18 peratus. Seterusnya pemegang ijazah sarjana adalah sebanyak 7 peratus.

Dari aspek jawatan di IPTA tersebut, majoriti responden adalah pembantu tadbir iaitu sebanyak 60 peratus. Pegawai Tadbir yang terlibat dalam kajian ini adalah sebanyak 21 orang manakala pembantu perpustakaan adalah sebanyak 11 peratus. Responden yang berjawatan sebagai Perpustakaan (5 peratus), Juruteknik (2 peratus) dan Pereka Grafik (1 peratus) terlibat dalam kajian ini.

Majoriti daripada responden mempunyai pengalaman kerja sebanyak setahun hingga lima tahun (49 peratus), manakala bagi mereka yang telah mempunyai pengalaman kerja selama 6 hingga 10 tahun adalah sebanyak 26 peratus. Responden yang mempunyai pengalaman kerja selama 11 hingga 15 tahun dan diantara 16 hingga 20 tahun, masing-masing adalah sebanyak 13 peratus dan 5 peratus. Bagi responden yang berpengalaman melebihi 30 tahun adalah sebanyak 7 peratus.

Jadual 1  
*Demografi Responden*

	Kekerapan	Peratus
<b>Jantina</b>		
Lelaki	39	39
Perempuan	61	61
<b>Umur</b>		
Kurang daripada 25 tahun	27	27
26-30	27	27
31-35	24	24
36-40	12	12
41-45	2	2
Lebih daripada 45 tahun	8	8
<b>Status Perkahwinan</b>		

<b>Berkahwin</b>	65	65
<b>Bujang</b>	34	34
<b>Lain-lain</b>	1	1
<b>Tahap Pendidikan</b>		
<b>SPM</b>	50	50
<b>Diploma</b>	25	25
<b>Ijazah</b>	18	18
<b>Ijazah Sarjana</b>	7	7
<b>Jawatan</b>		
<b>Pegawai Tadbir</b>	21	21
<b>Pembantu tadbir</b>	60	60
<b>Perpustakawan</b>	5	5
<b>Pembantu Perpustakawan</b>	11	11
<b>Juruteknik</b>	2	2
<b>Pereka grafik</b>	1	1
<b>Pengalaman Kerja</b>		
<b>1-5 tahun</b>	49	49
<b>6-10 tahun</b>	26	26
<b>11-15 tahun</b>	13	13
<b>16-20 tahun</b>	5	5
<b>lebih 30 tahun</b>	7	7

### *Analisis Deskriptif, Hubungan Korelasi dan Kebolehpercayaan*

Jadual 2 menunjukkan min, kebolehpercayaan serta korelasi diantara pembolehubah kajian ini. Nilai min bagi pembolehubah-pembolehubah terlibat dalam kajian ini adalah dalam julat 3.57 hingga 3.86.

Nilai *Cronbach  $\alpha$*  yang diperolehi oleh setiap pembolehubah kajian ini adalah nilai .76 untuk *work engagement*, nilai .70 untuk keseimbangan kerja dan kehidupan, nilai .81 penglibatan kerja dan nilai .84 kepuasan kerja. Keputusan analisis korelasi pula menunjukkan kesemua pembolehubah mempunyai hubungan yang signifikan kecuali hubungan diantara kepuasan kerja dan keseimbangan kerja dan kehidupan. Tambahan lagi, nilai korelasi bagi pembolehubah kajian ini tidak menunjukkan isu kemultikolinearan (*multicollinearity*) kerana nilai hubungan korelasi diantara pembolehubah-pembolehubah adalah kurang daripada .90 (Pallant, 2010).

Jadual 2  
*Min, Korelasi dan Kebolehpercayaan Instrumen Kajian*

Pembolehubah	Min	1	2	3	4	Cronbach $\alpha$
<i>Work engagement</i>	3.74	1				.76
Keseimbangan Kerja-hidup	3.63	.415**	1			.70
Penglibatan	3.57	.572**	.340**	1		.81

Kerja Kepuasan kerja	3.86	.314**	.091	.244**	1	.84
----------------------------	------	--------	------	--------	---	-----

\*\*P<0.005

*Kesan Work engagement, Keseimbangan Kerja-Kehidupan dan Penglibatan Kerja Ke Atas Kepuasan Kerja*

Berdasarkan Jadual 3, keputusan kajian regresi pelbagai menunjukkan hanya pembolehubah *work engagement* ( $\beta=.548, p<.005$ ) mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja kakitangan bukan akademik di IPT tersebut. Manakala faktor-faktor lain seperti keseimbangan kerja-kehidupan ( $\beta=-.023, p>.005$ ) dan juga penglibatan kerja ( $\beta=.041, p>.005$ ) didapati bukan peramal yang signifikan mempengaruhi kepuasan kerja kakitangan bukan akademik. Hasil analisis juga turut menunjukkan sebanyak 31.5 peratus varian kepuasan kerja boleh diterangkan oleh pembolehubah *work engagement*. Manakala 68.5 peratus varians kepuasan kerja boleh diterangkan oleh faktor-faktor lain yang tidak dikaji dalam kajian ini.

Jadual 3

*Analisis Regresi Pelbagai*

Pembolehubah tidak bersandar	Beta
<i>Work engagement</i>	.548***
Keseimbangan kerja-kehidupan	-.023
Penglibatan kerja	.041
Nilai F	15.344
R <sup>2</sup>	.561
R <sup>2</sup> yang terlaras ( <i>adjusted R<sup>2</sup></i> )	.315

P<0.005

**Perbincangan**

Selaras dengan cita-cita pendidikan negara untuk menghasilkan para graduan yang mempunyai minda kelas pertama, maka peranan kakitangan bukan akademik juga penting sejajar dengan peranan kakitangan akademik. Kebergantungan pihak IPT dengan kakitangan bukan akademik adalah sangat tinggi kerana mereka adalah penggerak kepada operasi serta kelangsungan pihak IPT. Justeru itu, faktor *work engagement* yang wujud dalam diri kakitangan tersebut akan mendorong mereka untuk terus memberikan sumbangan kepada kejayaan IPT masing-masing melalui usaha, inisiatif-inisiatif tertentu untuk membangunkan lagi IPT masing-masing.

Berdasarkan hasil kajian ini, *work engagement* merupakan faktor yang mendorong kepada kepuasan kerja kakitangan bukan akademik di IPT yang terpilih. Situasi pekerjaan yang penuh dengan semangat, dedikasi serta keasyikan untuk bekerja (*absorption*) membantu para kakitangan bukan akademik di IPT tersebut untuk menikmati kepuasan kerja. Selain daripada itu juga, kakitangan yang mempunyai rasa cintakan organisasi serta kewujudan satu persepsi yang positif terhadap organisasi di mana mereka bekerja akan membantu untuk menggalakkan para kakitangan bukan akademik ini untuk terus memberikan sumbangan yang lebih bermakna kepada organisasi mereka tanpa mengira kandungan kontrak asal pekerjaan mereka. Faktor *work engagement* yang wujud dalam kalangan kakitangan ini akan membantu

memupukkan hubungan emosi serta komitmen kakitangan yang akan mendorong kepada kepuasan kerja kakitangan bukan akademik tersebut.

Seterusnya, faktor *work engagement* membantu para kakitangan ini mempunyai hubungan yang baik bukan sahaja dengan pegawai atasan serta rakan sekerja tetapi juga dapat membantu IPT masing-masing menerusi perkhidmatanyang terbaik terhadap para pensyarah, penyelidik dan juga pelajar. Selanjutnya, tahap *work engagement* yang tinggi dalam kalangan kakitangan bukan akademik ini akan meningkatkan tahap kesetiaan mereka kepada organisasi biarpun mereka mempunyai peluang yang lebih baik di organisasi lain.

## Kesimpulan

Sebagai sebuah institusi yang berperanan untuk melahirkan generasi berpengetahuan, IPT perlu terus memastikan kepuasan kerja kakitangan mereka berada pada tahap yang baik. Kepuasan kerja dapat membantu untuk melahirkan para pekerja yang mempunyai tahap prestasi kerja yang lebih baik. Gabungjalinkan kepuasan kerja serta prestasi pekerja yang baik akan membantu IPT untuk mencapai cita-cita serta objektif penubuhan mereka.

## Rujukan:

- Adio, G., & Popoola, S. . (2010). Job satisfaction and career commitment of librarians in federal university libraries in Nigeria. *Library Review*, 59(3), 175–184.
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284–309.
- Boon, O. K., Arumugam, V., Safa, M. S., & Bakar, N. A. (2007). HRM and TQM: association with job involvement. *Personnel Review*, 36(6), 939–962.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
- Bowling, N. A., Beehr, T. A., & Lepisto, L. R. (2006). Beyond job satisfaction : A five-year prospective analysis of the dispositional approach to work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 315–330.
- Coopers, P. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behaviour and Personality*, 35(6), 735–750.
- Doherty, R. (2010). Making employee engagement an end-to-end practice. *Strategic HR Review*, 9(3), 32–37.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13.
- Hyman, J., & Summers, J. (2004). Lacking balance? Work-life employment practices in the modern economy. *Personnel Review*, 33(4), 418–429.
- Karatepe, O. M. (2013). Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: The mediating role of work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 82–104.
- Khalid, S., Zohaib Irshad, M., & Mahmood, B. (2011). Job Satisfaction among Academic Staff: A Comparative Analysis between Public and Private Sector Universities of Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 126–136.
- Khan, A. H., Ahmad, I., Aleem, M., & Hamed, W. (2011). Impact of Job Satisfaction on



- Employee Performance : An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of. *International Journal of Management and Innovation*, 3(2), 1–16.
- Kuruüzüm, A., Çetin, E. I., & Irmak, S. (2009). Path analysis of organizational commitment, job involvement and job satisfaction in Turkish hospitality industry. *Tourism Review*, 64(1), 4–16.
- Lacy, F. J., & Sheehan, B. a. (1997). Job satisfaction among academic staff: An international perspective. *Higher Education*, 34(3), 305–322.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33.
- Markey, R., & Townsend, K. (2013). Contemporary trends in employee involvement and participation. *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 475–487.
- Medlin, B., & Green, K. W. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. *Industrial Management & Data Systems*, 109(7), 943–956.
- Noordin, F., & Jusoff, K. (2009). Levels of Job Satisfaction amongst Malaysian Academic Staff. *Asian Social Science*, 5(5), 122–128.
- Pallant, J. (2010). *SPSS: Survival Manual, a step by step guide to data analysis using SPSS* (4th editio). England: McGraw-Hill.
- Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 43(6), 1107–1117.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Rotenberry, P. F., & Moberg, P. J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News*, 30(3), 203–215.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Santhapparaj, A., & Alam, S. S. (2005). Job satisfaction among academic staff in private universities in Malaysia. *Journal of Social Sciences*, 1(2), 72–76.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Rhenen, W. V. A. N. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.
- Schulz, J. (2013). The impact of role conflict, role ambiguity, and organizational climate on the job satisfaction of academic staff in research-intensive universities in the UK. *Higher Education Research & Development*.