

PENGARUH SIFAT TUGAS, PELUANG MEMAJUKAN DIRI DAN PENGIKTIRAFAN TERHADAP PENGEKALAN GURU DALAM KALANGAN GURU SEKOLAH MENENGAH DI NEGERI PERAK

THE INFLUENCE OF JOB CHARACTERISTICS, OPPORTUNITIES FOR SELF-DEVELOPMENT, AND RECOGNITION ON TEACHER RETENTION AMONG SECONDARY SCHOOL TEACHERS IN PERAK

Nurul Wadhihah Amran¹
Mahaliza Mansor^{2*}

¹ Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia
Email: dihaamran@gmail.com

² Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia
Email: maalalza@fpe.upsi.edu.my

* Corresponding Author

Article history

Received date : 19-6-2026

Revised date : 20-6-2026

Accepted date : 25-7-2026

Published date : 1-8-2026

To cite this document:

Amran, N. W., & Mansor, M. (2026). Pengaruh sifat tugas, peluang memajukan diri dan pengiktirafan terhadap pengekalan guru dalam kalangan guru sekolah menengah di negeri Perak. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 11 (85), 564 – 577.

Abstrak: Pendidikan merupakan satu sektor yang amat penting dalam memacu kesejahteraan sesebuah negara dan berupaya dalam membangun negara secara lebih efektif. Sehubungan dengan itu, guru adalah penggerak utama dalam memastikan kelestarian kualiti pendidikan. Oleh itu, kajian ini mengkaji pengaruh penghargaan terhadap pengekalan guru dalam perkhidmatan di Perak. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel seramai 390 orang selain menggunakan persampelan berstrata berkadaran (proportionate stratified random sampling) dan persampelan rawak mudah. Dapatan kajian dianalisis menggunakan analisis inferensi, iaitu regresi berganda, bagi menguji pengaruh penghargaan terhadap pengekalan guru dalam perkhidmatan di Negeri Perak. Hasil dapatan kajian menunjukkan hanya dua peramal yang memberi pengaruh terhadap pengekalan guru iaitu sifat tugas dan peluang memajukan diri namun, pengiktirafan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pengekalan guru. Dapatan kajian ini membuktikan bahawa dimensi penghargaan sememangnya memainkan peranan penting dalam mempengaruhi pengekalan guru, khususnya melalui aspek sifat tugas dan peluang memajukan diri. Oleh itu, pihak pengurusan sekolah dan Kementerian Pendidikan Malaysia perlu memberi penekanan terhadap usaha memperkayakan tugas guru, menyediakan laluan pembangunan profesional yang jelas serta mewujudkan persekitaran kerja yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik guru. Pendekatan ini penting bagi memastikan guru terus bermotivasi, berpuas hati serta kekal komited dalam profesion perguruan untuk jangka masa panjang.

Kata Kunci: Pendidikan, Penghargaan, Pengekalan Guru

Abstract: *Education is a vital sector in driving a nation's well-being and enabling more effective national development. In line with this, teachers serve as the primary drivers in sustaining educational quality. Therefore, this study examines the influence of rewards on teacher retention in Perak. Employing a quantitative research design, the study sampled 390 respondents using proportionate stratified random sampling and simple random sampling. The data were analyzed using inferential statistics, specifically multiple linear regression, to test the influence of reward dimensions on teacher retention in the State of Perak. The results indicate that only two predictors significantly influence teacher retention: job characteristics and opportunities for self-development. In contrast, recognition does not have a significant effect on teacher retention. These findings demonstrate that reward dimensions play an important role in retaining teachers, particularly through job characteristics and opportunities for personal growth. Consequently, school leadership and the Ministry of Education Malaysia should focus on enriching teacher job scopes, providing clear professional development pathways, and creating a work environment that fosters intrinsic motivation. This approach is essential to ensure that teachers remain motivated, satisfied, and committed to the teaching profession over the long term.*

Keywords: *Education, Reward, Teacher Retention*

Pendahuluan

Pendidikan merupakan satu sektor yang amat penting dalam memacu kesejahteraan sesebuah negara. Menurut Fahrezi, Aulia dan Santoso (2023), pendidikan yang berkualiti berupaya berperanan dalam pembangunan negara secara lebih efektif. Manakala, Tajul Rosli et al. (2023) menyatakan pendidikan memainkan peranan untuk menghasilkan komuniti yang lebih bertamadun yang seterusnya membolehkan individu mencapai kualiti kehidupan yang setara. Hal ini selari dengan Samian dan Awang (2017) yang menyatakan bahawa pendidikan menjadi satu penanda aras terhadap kemenjadian individu yang berkualiti. Konteks pendidikan di Malaysia yang berpandukan Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK) yang menggariskan pembentukan modal insan yang mempunyai potensi diri secara menyeluruh dan seterusnya membentuk individu yang mempunyai keseimbangan terhadap keperluan intelek, rohani, emosi dan jasmani, berdasarkan kepercayaan dan kepatuhan kepada Tuhan (Malaysia & Laporan Prestasi, 2013).

Guru merupakan tonggak utama dalam memastikan matlamat pendidikan negara dapat direalisasikan dengan berkesan. Kejayaan pelaksanaan dasar dan transformasi pendidikan amat bergantung kepada komitmen serta kesediaan guru untuk terus berkhidmat dalam sistem pendidikan (Banu & Ramanan, 2022). Namun demikian, cabaran untuk mengekalkan guru yang berkualiti dalam profesion perguruan semakin mendapat perhatian pelbagai pihak. Pengekalan guru merujuk kepada keupayaan sesebuah organisasi untuk memastikan guru terus kekal berkhidmat dan tidak meninggalkan profesion atau bertukar ke sektor lain. Kegagalan mengekalkan guru yang berpengalaman boleh memberi kesan kepada keberkesanan pengajaran dan pembelajaran serta menjejaskan pencapaian murid dan organisasi sekolah secara keseluruhan (Arthur & Bradley, 2023). Oleh itu, usaha mengenal pasti faktor yang mempengaruhi pengekalan guru adalah penting bagi memastikan kelangsungan kecemerlangan sistem pendidikan negara.

Salah satu faktor yang dikenal pasti mempunyai hubungan dengan pengekalan guru ialah penghargaan yang diterima dalam organisasi. Penghargaan merangkumi aspek pengiktirafan

terhadap sumbangan guru, peluang memajukan diri serta sifat tugas yang memberikan kepuasan kepada individu. Menurut Teori Dua Faktor Herzberg (1959), penghargaan merupakan faktor motivator yang mampu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen individu terhadap organisasi. Guru yang merasakan sumbangan mereka dihargai dan diberikan peluang untuk berkembang cenderung menunjukkan tahap kesetiaan serta keinginan yang lebih tinggi untuk terus berkhidmat dalam profesion perguruan. Sehubungan itu, kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti pengaruh penghargaan terhadap pengekalan guru dalam perkhidmatan di Perak bagi memberikan gambaran yang lebih jelas tentang kepentingan elemen penghargaan dalam memastikan kelestarian tenaga pengajar yang berkualiti.

Latar Belakang Kajian

Guru merupakan sumber manusia yang penting dalam memainkan peranan mereka untuk membentuk kemenjadian insan yang profesional dari segenap aspek seperti kemahiran berfikir secara kreatif dan kritis, kemampuan menyelesaikan masalah dan sebagainya (Permatasari & Tandiyuk, 2023). Guru yang baik secara amnya boleh membentuk institusi pendidikan yang berkualiti melalui penyampaian ilmu dan maklumat yang bersesuaian berdasarkan peranan dan pengalaman guru itu sendiri. Pengalaman yang luas oleh guru-guru dilihat menjadi faktor kepada kejayaan sesebuah institusi. Keperluan organisasi dalam memiliki guru-guru senior dilihat penting dalam memberikan peluang kepada guru baru untuk mempelajari budaya dan cara kerja dalam bidang pendidikan daripada guru-guru yang berpengalaman (Mulder, 2024). Namun begitu, perubahan terhadap sistem pendidikan dari masa ke semasa telah menyebabkan peratusan bersara awal oleh guru-guru dalam perkhidmatan meningkat. Kehilangan guru yang berpengalaman dan berkemahiran merupakan sesuatu perkara yang tidak boleh dipandang enteng oleh pihak-pihak tertentu (Mulder, 2024).

Perubahan dalam persekitaran pekerjaan, peningkatan beban tugas dan tuntutan profesional yang semakin kompleks boleh mempengaruhi kesediaan guru untuk terus kekal dalam profesion perguruan (Shah et al., 2024). Dalam konteks ini, aspek penghargaan dilihat sebagai antara faktor penting yang mampu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja dan komitmen guru terhadap organisasi. Penghargaan bukan sahaja merujuk kepada ganjaran berbentuk material, malah merangkumi pengiktirafan terhadap sumbangan guru, peluang untuk memajukan diri serta pengalaman melaksanakan tugas yang bermakna dan mencabar. Guru yang merasakan usaha dan sumbangan mereka dihargai cenderung menunjukkan tahap keterikatan yang lebih tinggi terhadap organisasi serta mempunyai keinginan untuk terus berkhidmat dalam profesion tersebut (Demir-Yıldız, 2023; Kurt & Duyar, 2023).

Berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg (1959), penghargaan merupakan faktor motivator yang berupaya meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong individu untuk terus komited terhadap organisasi. Dalam konteks pendidikan, penghargaan yang diberikan kepada guru berpotensi mempengaruhi keputusan mereka untuk terus kekal dalam perkhidmatan (Peng & Nair, 2022). Oleh itu, pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara penghargaan dan pengekalan guru adalah penting bagi membantu pihak berkepentingan merancang strategi yang berkesan untuk mengekalkan guru berkualiti dalam sistem pendidikan. Sehubungan itu, kajian ini dijalankan bagi mengenal pasti pengaruh penghargaan terhadap pengekalan guru dalam perkhidmatan di Perak sebagai usaha menyumbang kepada pembangunan dasar dan amalan pengurusan sumber manusia dalam sektor pendidikan.

Permasalahan Kajian

Sistem pendidikan di Malaysia memerlukan satu penginovasian yang baru. Hal ini dikatakan demikian kerana pembaharuan yang lebih sistematik dan ideal dapat memastikan penumpuan terhadap penghasilan modal insan yang berkualiti menjadi lebih memberangsangkan dan tidak terganggu. Menurut BH Online (2023), sistem pendidikan di Malaysia bukanlah berada di tahap yang mimina namun masih terdapat kelompondan dalam sistem berkenaan yang memerlukan satu jalan penyelesaian efektif dilaksanakan. Hal ini termasuklah guru-guru yang sentiasa dibebani dengan urusan-urusan tadbir urus diselangkan dengan tugas kawalan murid. Perkara ini dilihat sebagai penyebab berlakunya peningkatan bersara awal dalam kalangan guru dan semestinya memberikan impak negatif dalam sistem pendidikan.

Selain itu, ini dibuktikan apabila isu mengenai guru yang bersara awal semakin mendapat perhatian hangat sehingga menunjukkan peningkatan jumlah pesaraan yang membimbangkan (Habibah et al., 2024). Perkara ini juga disandarkan statistik laporan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) yang menyatakan seramai 5,306 guru bersara awal pada 2022, manakala 2023 seramai 6,394 orang, 5,082 (2024) dan 2,397 (Mei 2025) (Fahmy A Rosli, 2025). Polemik persaraan awal ini dilihat telah menjadi perhatian daripada ramai penyelidik seperti Norhana (2020), Tajul Rosli et al. (2023), Syed Ismail et al. (2022), Umami Kalsom (2014), Roshlawaty Md Raieh (2023) dan Habibah et al. (2024). Namun, kajian-kajian ini lebih tertumpu kepada untuk melihat faktor-faktor persaraan awal guru-guru dan tidak menunjukkan kepada penghuraian yang lebih komprehensif dalam usaha membendung penularan masalah persaraan awal dalam kalangan guru.

Objektif Kajian

Berikut merupakan objektif kajian yang ingin dikaji:

- i. Menganalisis pengaruh penghargaan yang diwakili sifat tugas, peluang memajukan diri dan pengiktirafan terhadap pengekalan guru dalam perkhidmatan di Negeri Perak.

Hipotesis Kajian

Berikut merupakan hipotesis alternatif dalam kajian ini.

H¹: Terdapat pengaruh yang signifikan antara penghargaan yang diwakili sifat tugas, peluang memajukan diri dan pengiktirafan terhadap pengekalan guru dalam perkhidmatan di Negeri Perak.

Tinjauan Literatur

Tinjauan literatur membincangkan teori dan konsep yang menjadi asas kepada kajian ini. Perbincangan dimulakan dengan Teori Dua Faktor Herzberg (1959) yang menjadi landasan bagi konstruk penghargaan, diikuti dengan perbincangan berkaitan konsep penghargaan dalam organisasi. Seterusnya, Model Pengekalan Guru Mason dan Matas digunakan bagi menjelaskan faktor yang mempengaruhi pengekalan guru dalam profesion perguruan. Akhir sekali, sorotan kajian lepas berkaitan hubungan antara penghargaan dan pengekalan guru dibincangkan bagi membentuk asas konseptual kajian ini.

Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Dua Faktor Herzberg yang diperkenalkan oleh Herzberg et al. (1959) merupakan antara teori motivasi yang sering digunakan bagi menerangkan tingkah laku pekerja dalam organisasi. Teori ini membahagikan faktor yang mempengaruhi motivasi kepada dua kategori utama, iaitu faktor motivator (intrinsik) dan faktor *hygiene* (ekstrinsik). Faktor motivator merangkumi elemen seperti pencapaian, pengiktirafan, kerja itu sendiri, tanggungjawab dan peluang

perkembangan diri yang berupaya meningkatkan kepuasan kerja serta motivasi individu. Sebaliknya, faktor *hygiene* seperti gaji, polisi organisasi, hubungan interpersonal dan keadaan kerja berfungsi mengurangi ketidakpuasan kerja tetapi tidak semestinya meningkatkan motivasi pekerja.

Dalam konteks pendidikan, Teori Herzberg telah digunakan secara meluas bagi menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja dan pengekalan guru. Adu-Baffoe dan Bonney (2021) menjelaskan bahawa faktor motivator seperti kerja itu sendiri, pencapaian, peluang perkembangan dan tanggungjawab mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja serta kecenderungan guru untuk kekal dalam profesion. Kajian mereka turut menunjukkan bahawa faktor intrinsik memainkan peranan yang lebih besar dalam meningkatkan komitmen guru berbanding faktor ekstrinsik semata-mata.

Seiring dengan itu, Alia et al. (2020) telah mengaplikasikan Teori Dua Faktor Herzberg dalam mengkaji tahap motivasi Guru Pendidikan Islam dengan memberi tumpuan kepada dimensi faktor motivator. Kajian tersebut mengenal pasti tiga dimensi utama iaitu kerja itu sendiri, pengiktirafan dan peluang memajukan diri sebagai faktor yang signifikan mempengaruhi motivasi guru. Dapatan kajian menunjukkan ketiga-tiga dimensi tersebut mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap motivasi guru, sekali gus membuktikan bahawa faktor intrinsik merupakan pemacu penting dalam meningkatkan komitmen dan semangat guru terhadap profesion mereka.

Berdasarkan sorotan literatur tersebut, kajian ini mengadaptasi kerangka faktor motivator yang dicadangkan oleh Alia et al. (2020), iaitu peluang memajukan diri, pengiktirafan dan kerja itu sendiri (sifat tugas) sebagai konstruk penghargaan guru. Pemilihan ketiga-tiga dimensi ini adalah selaras dengan pandangan Herzberg bahawa faktor intrinsik berupaya meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kecenderungan individu untuk terus kekal dalam organisasi. Oleh itu, kajian ini mengandaikan bahawa penghargaan yang diterjemahkan melalui peluang pembangunan profesional, pengiktirafan terhadap sumbangan guru dan sifat tugas yang bermakna mampu mempengaruhi pengekalan guru dalam perkhidmatan pendidikan.

Penghargaan

Penghargaan merupakan elemen penting dalam pengurusan sumber manusia yang merujuk kepada pengiktirafan, penghormatan dan penilaian positif yang diberikan terhadap sumbangan, usaha, pencapaian atau komitmen seseorang individu dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Dreer-Göthe (2025), penghargaan ditakrifkan sebagai suatu bentuk komunikasi yang menunjukkan bahawa seseorang itu dihargai dan dinilai bernilai oleh pihak lain, sama ada berdasarkan pencapaian, tingkah laku mahupun kualiti peribadi yang dimiliki. Dalam konteks pendidikan, penghargaan boleh diberikan dalam pelbagai bentuk seperti pujian, pengiktirafan formal, ganjaran, insentif, sokongan sosial serta penghormatan terhadap sumbangan guru dalam meningkatkan kualiti pendidikan (Chong & Salwana, 2023). Penghargaan bukan sahaja memenuhi keperluan psikologi individu untuk dihormati dan dihargai, malah berfungsi sebagai penggerak motivasi yang mampu meningkatkan kesungguhan serta komitmen guru terhadap profesion perguruan.

Kepentingan penghargaan terhadap guru semakin mendapat perhatian dalam kajian pendidikan kerana guru merupakan aset utama yang menentukan keberkesanan sistem pendidikan sesebuah negara. Guru yang merasakan usaha dan sumbangan mereka diiktiraf cenderung menunjukkan tahap motivasi, kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologi yang lebih tinggi berbanding guru

yang kurang menerima penghargaan. Kajian oleh Chong dan Salwana (2023) mendapati bahawa amalan penghargaan mampu meningkatkan komitmen dan prestasi kerja guru, manakala Dreer-Göthe (2025) membuktikan bahawa penghargaan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja serta hubungan negatif dengan keletihan emosi dan kecenderungan untuk meninggalkan profesion. Dapatan ini menunjukkan bahawa penghargaan bukan sekadar satu bentuk pengiktirafan sosial, malah merupakan mekanisme penting dalam membentuk persekitaran kerja yang positif dan menyokong kesejahteraan guru.

Selain itu, penghargaan turut memainkan peranan penting dalam meningkatkan pengekalan guru dalam perkhidmatan pendidikan. Guru yang merasakan diri mereka dihargai oleh pihak pentadbir, rakan sekerja, murid, ibu bapa dan masyarakat umumnya mempunyai kecenderungan yang lebih tinggi untuk terus kekal dalam profesion berbanding mereka yang berasa diabaikan atau kurang dihargai. Menurut Sahl (2017), kekurangan penghargaan dan pengiktirafan boleh menjejaskan kepuasan terhadap organisasi serta meningkatkan kecenderungan untuk meninggalkan tempat kerja. Oleh itu, penghargaan boleh dianggap sebagai salah satu faktor motivasi intrinsik yang mampu mengukuhkan hubungan emosi antara guru dengan organisasi, seterusnya meningkatkan kesetiaan dan komitmen mereka terhadap profesion perguruan. Sehubungan itu, amalan penghargaan yang konsisten dan bermakna perlu diberi perhatian oleh pihak berkepentingan sebagai strategi penting dalam memastikan kesejahteraan, kepuasan kerja dan pengekalan guru dalam sistem pendidikan.

Model Pengekalan Guru Mason dan Matas (2015)

Model Mason dan Matas (2015) merupakan antara model yang digunakan secara meluas dalam menjelaskan faktor yang mempengaruhi pengekalan guru dalam profesion perguruan. Model ini dibangunkan berdasarkan analisis kajian-kajian berkaitan guru yang meninggalkan profesion dan pengekalan guru di Australia. Menurut Mason dan Matas (2015), keputusan seseorang guru untuk kekal atau meninggalkan profesion bukan dipengaruhi oleh satu faktor sahaja, tetapi melibatkan interaksi pelbagai faktor yang saling berkaitan. Oleh itu, model ini menawarkan perspektif yang lebih menyeluruh dalam memahami isu pengekalan guru berbanding pendekatan yang hanya menumpukan kepada faktor tunggal seperti gaji atau beban tugas.

Mason dan Matas (2015) mengemukakan empat bentuk modal yang mempengaruhi pengekalan guru iaitu modal insan (*human capital*), modal sosial (*social capital*), modal struktur (*structural capital*) dan modal psikologi positif (*positive psychological capital*). Modal insan merujuk kepada pengetahuan, kemahiran dan pembangunan profesional guru, manakala modal sosial melibatkan hubungan dan sokongan daripada rakan sekerja serta pihak pentadbir. Modal struktur pula merangkumi aspek organisasi seperti dasar sekolah, beban tugas dan persekitaran kerja, sementara modal psikologi positif merujuk kepada keyakinan diri, optimisme, daya tahan dan harapan guru dalam melaksanakan tugas mereka. Keempat-empat modal ini saling berinteraksi dalam mempengaruhi komitmen dan kecenderungan guru untuk terus kekal dalam profesion perguruan.

Model ini telah mendapat sokongan daripada beberapa kajian terdahulu yang menunjukkan bahawa faktor profesional, sosial, organisasi dan psikologi mempunyai hubungan dengan pengekalan guru. Sebagai contoh, Nketsia et al. (2022) mendapati bahawa keempat-empat modal yang dicadangkan oleh Mason dan Matas mempunyai hubungan positif dengan pengekalan guru. Oleh itu, model ini sesuai digunakan sebagai landasan teori bagi menerangkan faktor-faktor yang mempengaruhi pengekalan guru kerana memberikan pemahaman yang

holistik terhadap isu tersebut. Dalam kajian ini, Model Mason dan Matas (2015) digunakan untuk menjelaskan konstruk pengekalan guru dalam perkhidmatan.

Pengekalan guru

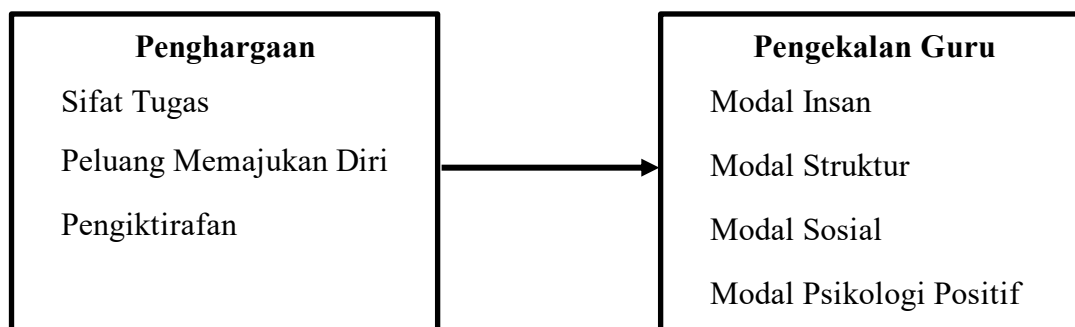
Pengekalan guru merupakan isu yang semakin mendapat perhatian dalam bidang pendidikan berikutan peningkatan kadar keluar masuk guru dan kekurangan tenaga pengajar yang berlaku di pelbagai negara. Secara umumnya, pengekalan guru merujuk kepada keputusan guru untuk terus kekal berkhidmat dalam profesion perguruan dan tidak meninggalkan kerjaya pendidikan atau berpindah ke bidang pekerjaan lain. Konsep ini bukan sahaja merujuk kepada tempoh perkhidmatan seseorang guru, malah melibatkan keupayaan sesebuah organisasi pendidikan untuk menarik, menyokong dan mengekalkan guru yang berkelayakan dalam sistem pendidikan secara berterusan (Vaidya & Hanna, 2023; Opoku et al., 2025). Oleh yang demikian, pengekalan guru sering dianggap sebagai indikator penting yang mencerminkan tahap kestabilan dan keberkesanan pengurusan sumber manusia dalam sesebuah institusi pendidikan.

Kepentingan pengekalan guru dapat dilihat daripada sumbangannya terhadap kualiti pendidikan dan keberhasilan murid. Guru yang kekal lama dalam profesion berpeluang membina pengalaman, kemahiran pedagogi dan pengetahuan profesional yang lebih mantap, sekali gus meningkatkan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran. Menurut Opoku et al. (2025), kestabilan tenaga pengajar membolehkan murid menerima bimbingan yang konsisten daripada guru yang berpengalaman, manakala Vaidya dan Hanna (2023) menegaskan bahawa guru merupakan faktor paling signifikan dalam menentukan pencapaian akademik murid. Sebaliknya, kadar pertukaran dan kehilangan guru yang tinggi boleh menjejaskan kesinambungan pembelajaran, mengurangkan keberkesanan sekolah serta memberi impak negatif terhadap pencapaian pelajar.

Selain itu, pengekalan guru turut memberikan manfaat yang besar kepada organisasi dan sistem pendidikan secara keseluruhannya. Guru yang kekal dalam perkhidmatan membantu mewujudkan persekitaran sekolah yang lebih stabil, memperkukuhkan budaya organisasi serta mengurangkan kos yang berkaitan dengan pengambilan, latihan dan penyesuaian guru baharu. Kajian Shell et al. (2023) menunjukkan bahawa kegagalan mengekalkan guru berkualiti boleh menyumbang kepada masalah kekurangan guru dan seterusnya menjejaskan prestasi sekolah. Dalam konteks yang lebih luas, pengekalan guru juga membolehkan kerajaan memperoleh pulangan yang lebih optimum terhadap pelaburan yang telah dibuat dalam latihan dan pembangunan profesional guru, sekali gus menyokong usaha meningkatkan kualiti pendidikan negara.

Sorotan literatur menunjukkan bahawa pengekalan guru dipengaruhi oleh pelbagai faktor yang saling berkaitan, termasuk sokongan pentadbir, budaya sekolah yang positif, peluang pembangunan profesional, autonomi dalam pekerjaan, kepuasan kerja serta hubungan sosial yang baik dalam organisasi (Flores & Shuls, 2024; Nketsia et al., 2022). Dalam konteks kajian ini, penghargaan dilihat sebagai salah satu faktor yang berpotensi mempengaruhi pengekalan guru kerana guru yang merasakan usaha dan sumbangan mereka dihargai cenderung menunjukkan tahap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kesediaan yang lebih tinggi untuk terus kekal dalam profesion. Justeru, pemahaman yang jelas tentang konsep pengekalan guru adalah penting bagi menjelaskan bagaimana penghargaan dapat berfungsi sebagai mekanisme yang menyokong keberlangsungan guru dalam perkhidmatan pendidikan.

Kerangka Konseptual Kajian



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian

Metodologi Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan reka bentuk tinjauan rentas (*cross-sectional survey*). Reka bentuk tinjauan dipilih kerana sesuai untuk mendapatkan maklumat berkaitan sikap, persepsi dan pandangan responden terhadap pemboleh ubah yang dikaji melalui penggunaan soal selidik (Creswell, 2014). Selain itu, pendekatan ini membolehkan data dikumpulkan daripada bilangan responden yang besar dalam tempoh masa tertentu dengan kos yang lebih rendah serta memudahkan proses perbandingan dan analisis data secara objektif. Oleh itu, reka bentuk ini dilihat bertepatan dengan tujuan kajian untuk mengenal pasti pengaruh antara penghargaan dan pengekalan guru dalam perkhidmatan.

Populasi kajian terdiri daripada guru-guru yang sedang berkhidmat di Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) di negeri Perak yang berjumlah 12,420 orang (JPN Perak, 2025). Namun begitu, berdasarkan jumlah populasi ini, pengkaji menetapkan seramai 150 responden sebagai sampel bagi kajian rintis manakala 390 responden adalah untuk dapatan kajian sebenar. Persampelan bagi kajian ini adalah persampelan berstrata berkadaran (*proportionate stratified random sampling*) dan persampelan rawak mudah. Persampelan berstrata berkadaran digunakan untuk menentukan bilangan sampel mengikut daerah, manakala persampelan rawak mudah digunakan bagi memilih responden.

Sehubungan dengan itu, lokasi kajian adalah ditetapkan di Negeri Perak kerana negeri ini dilihat sebagai satu negeri yang peka terhadap perkembangan pendidikan semasa dengan wujudnya pelaksanaan pelbagai inisiatif dengan tujuan meningkatkan pengetahuan, psikologi, dan kemahiran guru selain turut mendukung dasar kementerian serta bekerjasama dengan pihak swasta dalam memperkukuh pembangunan pendidikan (Tajul et al., 2023). Walaupun Selangor mempunyai kepadatan sekolah, statusnya yang maju, bilangan guru yang lebih ramai saban tahun, namun Perak dipilih kerana terdapat banyak data asas kajian berkenaan guru yang boleh dijadikan rujukan awal seperti kajian kepuasan kerja dan niat persaraan awal seperti Hashim et al. (2025), Tajul et al., (2023), Romly and Ishak (2023), Othman et al. (2022) dan banyak lagi.

Data kajian dikumpulkan menggunakan instrumen soal selidik yang dibahagikan kepada tiga bahagian utama, iaitu Bahagian A (maklumat demografi responden), Bahagian B (penghargaan terhadap guru) dan Bahagian C (pengekalan guru dalam perkhidmatan). Kesemua item diukur menggunakan skala Likert lima mata, iaitu 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Kurang Setuju, 4 = Setuju dan 5 = Sangat Setuju. Penggunaan skala Likert lima mata dipilih kerana dapat memudahkan responden memberikan maklum balas serta menghasilkan data yang

mempunyai tahap kebolehppercayaan yang tinggi untuk tujuan analisis statistik (Chua, 2012). Instrumen kajian telah disemak dan disahkan oleh dua orang pakar untuk kesahan muka yang memerlukan semakan bahasa dan proses terjemahan *back-to-back*, manakala, tiga orang pakar dalam bidang pengurusan pendidikan dan penyelidikan bagi memastikan kesahan kandungan instrumen. Selain itu, kesahan konstruk diuji melalui Analisis Faktor Penerokaan (EFA), manakala kebolehppercayaan instrumen ditentukan menggunakan pekali Alpha Cronbach. Keputusan analisis menunjukkan instrumen yang digunakan adalah sah dan mempunyai tahap kebolehppercayaan yang tinggi. Akhir sekali, analisis regresi berganda digunakan bagi menguji hipotesis kajian selaras dengan objektif untuk mengenal pasti pengaruh dimensi penghargaan terhadap pengekal guru.

Dapatan Kajian

H¹ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara penghargaan yang diwakili sifat tugas, peluang memajukan diri dan pengiktirafan terhadap pengekal guru dalam perkhidmatan di Negeri Perak.

Jadual 1 menunjukkan ringkasan ujian Regresi Pelbagai. Manakala, Jadual 2 menunjukkan hasil ujian Anova. Hasil ujian regresi yang dijalankan menunjukkan wujud regresi yang kuat bagi model yang dibina iaitu dimensi penghargaan terhadap pengekal guru dengan ($R = 0.726$). Nilai $R^2 = 0.527$ menunjukkan bahawa sebanyak 52.7% varians dalam pengekal guru dapat dijelaskan oleh dimensi penghargaan yang dikaji, manakala baki 47.3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model. Nilai Adjusted $R^2 = 0.523$ menunjukkan bahawa model regresi ini masih mempunyai kuasa penjelasan yang baik selepas palarasan dibuat terhadap bilangan pemboleh ubah peramal. Oleh itu, model regresi ini boleh dianggap sebagai sederhana ke kuat dalam menerangkan pengekal guru.

Jadual 1: Ringkasan Model

Ringkasan Model				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.726 ^a	0.527	0.523	0.37494

Jadual 2: Analisis ANOVA

ANOVA ^a					
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	60.449	3	20.150	143.331
	Residual	54.264	386	0.141	
	Total	114.713	389		

Jadual 3 pula menunjukkan hasil analisis koefisien regresi yang menunjukkan pekali regresi bagi setiap dimensi penghargaan terhadap pengekal guru. Dapatan kajian menunjukkan bahawa dimensi Peluang Memajukan Diri ($\beta = 0.347$, $t = 7.987$, $p < 0.05$) dan Sifat Tugas ($\beta = 0.467$, $t = 9.237$, $p < 0.05$) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengekal guru. Sebaliknya, dimensi Pengiktirafan ($\beta = 0.035$, $t = 0.634$, $p = 0.527$) didapati tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengekal guru kerana nilai signifikan melebihi aras 0.05. Berdasarkan nilai pekali piawai (Beta), dimensi Sifat Tugas merupakan peramal yang paling dominan dalam mempengaruhi pengekal guru ($\beta = 0.467$), diikuti oleh Peluang Memajukan Diri ($\beta = 0.347$).

Jadual 3: Analisis Koefisien

		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.299	0.146		8.879	<0.05		
	Pengiktirafan	0.028	0.045	0.035	0.634	0.527	0.397	2.517
	Peluang Memajukan Diri	0.271	0.034	0.347	7.987	<0.05	0.649	1.541
	Sifat Tugas	0.411	0.045	0.467	9.237	<0.05	0.480	2.083

Oleh itu, peningkatan dalam aspek sifat tugas dan peluang memajukan diri berpotensi meningkatkan kecenderungan guru untuk terus kekal dalam profesion perguruan. Dua pemboleh ubah peramal iaitu sifat tugas dan peluang memajukan diri mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap pengekalan guru. Namun, dimensi pengiktirafan tidak mempunyai pengaruh terhadap pengekalan guru. Oleh itu, hipotesis kajian H¹ adalah diterima sebahagian, di mana sifat tugas dan peluang memajukan diri diterima manakala, pengiktirafan adalah ditolak.

Perbincangan Kajian

Berdasarkan analisis regresi pelbagai yang dijalankan, dapatan kajian menunjukkan bahawa dimensi penghargaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengekalan guru. Model regresi yang dibina mencatatkan nilai $R = 0.726$ dengan nilai $R^2 = 0.527$, yang menunjukkan bahawa sebanyak 52.7% varians dalam pengekalan guru dapat dijelaskan oleh dimensi penghargaan yang terdiri daripada pengiktirafan, peluang memajukan diri dan sifat tugas. Nilai $F = 143.331$ dengan aras signifikan $p < 0.05$ pula membuktikan bahawa model regresi yang dibangunkan adalah signifikan dan sesuai digunakan bagi menerangkan hubungan antara pemboleh ubah yang dikaji.

Secara lebih terperinci, dapatan menunjukkan bahawa dimensi sifat tugas merupakan peramal paling dominan terhadap pengekalan guru dengan nilai $\beta = 0.467$ dan signifikan pada aras $p < 0.05$. Dapatan ini menjelaskan bahawa semakin positif persepsi guru terhadap sifat tugas yang dilaksanakan, semakin tinggi kecenderungan guru untuk kekal dalam profesion perguruan. Hal ini menunjukkan bahawa tugas yang bermakna, mencabar, memberi autonomi serta mampu mewujudkan rasa pencapaian dalam diri guru menjadi faktor utama yang mempengaruhi keputusan guru untuk terus kekal berkhidmat. Dapatan ini adalah selari dengan Teori Dua Faktor Herzberg (1959) yang menegaskan bahawa faktor intrinsik seperti sifat tugas mampu meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja individu.

Selain itu, dimensi peluang memajukan diri juga didapati memberi pengaruh signifikan terhadap pengekalan guru dengan nilai Beta = 0.347 dan $p < 0.05$. Keadaan ini membuktikan bahawa peluang pembangunan profesional, peningkatan kerjaya, latihan serta ruang untuk meningkatkan kompetensi diri memainkan peranan penting dalam memastikan guru terus komited terhadap profesion mereka. Guru yang merasakan diri mereka diberi peluang untuk berkembang akan lebih bermotivasi, mempunyai rasa keterikatan terhadap organisasi serta cenderung untuk terus berkhidmat dalam tempoh yang lebih lama. Dapatan ini menyokong

pandangan Herzberg (1959) bahawa peluang perkembangan diri dan kemajuan kerjaya merupakan faktor motivator yang mampu meningkatkan kepuasan kerja pekerja.

Walau bagaimanapun, dimensi pengiktirafan didapati tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengekalan guru apabila nilai signifikan yang diperoleh ialah $p = 0.527$ dengan nilai $\beta = 0.035$. Dapatan ini menunjukkan bahawa pengiktirafan semata-mata bukan faktor utama yang menentukan sama ada seseorang guru akan terus kekal dalam profesion perguruan. Keadaan ini mungkin berlaku kerana guru pada masa kini lebih menitikberatkan aspek perkembangan profesional dan kepuasan terhadap tugas berbanding penghargaan berbentuk pujian atau pengiktirafan formal. Walaupun pengiktirafan mampu meningkatkan motivasi sementara, namun ia tidak semestinya menjamin pengekalan guru dalam jangka panjang.

Dapatan ini bagaimanapun berbeza dengan beberapa kajian terdahulu yang mendapati pengiktirafan mempunyai hubungan signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja guru. Kajian oleh Alia et al. (2020) mendapati bahawa faktor pengiktirafan merupakan salah satu dimensi motivasi intrinsik yang mempengaruhi motivasi guru Pendidikan Islam secara signifikan. Selain itu, kajian tersebut turut menjelaskan bahawa pengiktirafan daripada pihak pengurusan mampu meningkatkan rasa dihargai dan komitmen pekerja terhadap organisasi. Perbezaan dapatan ini menunjukkan bahawa konteks kajian, latar organisasi serta perubahan keperluan profesional guru mungkin mempengaruhi keutamaan faktor yang menyumbang kepada pengekalan guru.

Dalam masa yang sama, dapatan kajian ini turut menyokong kajian Arzizul et al. (2020) yang mendapati motivasi intrinsik merupakan peramal yang lebih signifikan berbanding motivasi ekstrinsik dalam mempengaruhi keefisienan kerja guru. Hal ini menunjukkan bahawa elemen dalaman seperti kepuasan terhadap tugas dan peluang perkembangan diri lebih berupaya mengekalkan komitmen guru berbanding faktor luaran semata-mata. Kajian Yousaf (2020) juga menegaskan bahawa faktor sifat tugas dan peluang perkembangan mempunyai hubungan langsung dengan kepuasan kerja pekerja.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini membuktikan bahawa dimensi penghargaan sememangnya memainkan peranan penting dalam mempengaruhi pengekalan guru, khususnya melalui aspek sifat tugas dan peluang memajukan diri. Oleh itu, pihak pengurusan sekolah dan Kementerian Pendidikan Malaysia perlu memberi penekanan terhadap usaha memperkayakan tugas guru, menyediakan laluan pembangunan profesional yang jelas serta mewujudkan persekitaran kerja yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik guru. Pendekatan ini penting bagi memastikan guru terus bermotivasi, berpuas hati serta kekal komited dalam profesion perguruan untuk jangka masa panjang.

Kesimpulan

Kesimpulannya, pengekalan guru dalam perkhidmatan merupakan suatu usaha yang harus dipergiatkan melalui pelbagai cara dan kerjasama semua pihak. Walaupun kajian ini menunjukkan hanya dua peramal yang boleh mempengaruhi pengekalan guru, namun impaknya dalam memastikan pengekalan guru haruslah dipercayai. Sehubungan dengan itu, kajian-kajian berkaitan dengan pemboleh ubah-pemboleh ubah ini haruslah lebih dipergiat dan diperluaskan skop kajiannya agar dapat memberikan hasil yang lebih efektif dan efisien sebagai alternatif dalam mengekang masalah persaraan awal dalam kalangan guru. Namun begitu, terdapat beberapa batasan dalam kajian ini seperti dapatan kajian tidak dapat digeneralisasikan

kepada para guru di seluruh Malaysia kerana kajian ini hanya berfokus kepada guru-guru sekolah menengah kebangsaan di Negeri Perak. Selain itu, penggunaan reka bentuk tinjauan keratan rentas (*cross sectional survey*) tidak dapat menjelaskan perubahan pengekalan guru secara longitudinal selain hanya menggambarkan keadaan pada satu tempoh masa. Dapatan kajian yang diperoleh melalui soal selidik juga bergantung kepada persepsi responden, sekali gus berpotensi dipengaruhi oleh kecenderungan responden semasa menjawab instrumen. Oleh yang demikian, dicadangkan agar kajian pada masa hadapan dapat melibatkan sampel yang lebih luas yang boleh merangkumi keseluruhan populasi guru dalam Malaysia yang juga boleh merangkumi guru sekolah rendah dan sekolah swasta dengan tujuan meningkatkan kebolehgunaan dapatan. Pengkaji masa depan juga boleh menggunakan reka bentuk kajian longitudinal bagi meneliti perubahan pengekalan guru dari semasa ke semasa. Kajian akan datang turut disarankan untuk memasukkan pemboleh ubah lain seperti kepimpinan sekolah, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kesejahteraan guru sebagai faktor yang berpotensi mempengaruhi pengekalan guru dalam perkhidmatan.

Penghargaan

Kajian ini telah disokong oleh Dana Geran Penyelidikan (FRGS/1/2024/SSI09/UPSI/02/4).

Rujukan

- Adu-Baffoe, E., & Bonney, S. (2021). A study of job satisfaction and retention amongst public and private basic school teachers in Ghana. *Journal of education and practice*, 12(3), 136-149.
- Alia, Y., Mohamad Syafiq Ya, S., Mohd Haniff Mohd, T., Dianna Suzieanna Mohamad, S., & Mohd Faisal, M. (2020). Faktor Motivasi Teori Dua Faktor Herzberg dan Tahap Motivasi Guru Pendidikan Islam.: Herzberg Two-Factor Theory's Motivation Factor and the Islamic Studies Teachers Motivation Level. *Sains Insani*, 5(2), 65-74.
- Arthur, L., & Bradley, S. (2023). Teacher retention in challenging schools: please don't say goodbye! *Teachers and Teaching*, 29(7-8), 753-771.
- Arzizul, A., Dg Norizah Ag, K., Muhammad Suhaimi, T., & Roslee, T. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Intrinsik dan Ekstrinsik Terhadap Keefisienan Kerja Guru Sekolah Menengah di Negeri Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(12), 241-249.
- Banu, A., & Ramanan, P. (2022). Pengaruh Kesiediaan Perubahan Sebagai Mediator Terhadap Hubungan Antara Amalan Pembangunan Profesional Berterusan Dengan Kompetensi Guru [Thesis]. https://etd.uum.edu.my/9702/2/s903217_01.pdf.
- Chong, J. Y., Kong, Z. Y., Sang, J. Y., & Wong, L. W. (2023). *A study on the determinants of teacher retention in Chinese primary schools in Johor, Malaysia* [UTAR].
- Chua Yan Piaw. (2012). Asas Statistik Penyelidikan, Buku 1. Selangor: Mc Graw Hill.
- Creswell, J.W. (2012). Educational Research Planning, Conduction, Evaluating Quantitative and Quantitative Research. Boston MA: Pearson Education Inc.
- Fahmy A. Rosli. (2025, 20 Ogos). Lebih 19,000 guru bersara awal sejak 2022, kebanyakan hilang minat. Berita Harian. <https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2025/08/1435676/lebih-19000-guru-bersara-awal-sejak-2022-kebanyakan-hilang-minat>.
- Fahrezi, M. S., Aulia, P. A., & Santoso, G. (2023). Membela Tanah Air dengan Segenap Jiwa: Peran dan Tanggung Jawab Generasi Muda dalam Menjaga Kedaulatan dan Kepentingan Bangsa. *Jurnal Pendidikan Transformatif*, 2(2), 391-404.
- Flores, J., & Shuls, J. V. (2024). The Five Factors: How School Leaders Can Improve Teacher Retention. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 8(1), n1.
- Habibah, M., Fatin Nabilah, R., & Zamri, M. (2024). Faktor-Faktor Guru Bersara Awal: Satu Kajian Kes Dalam Kalangan Guru Bahasa Melayu Di Tiga Jenis Sekolah Rendah Di Zon Gemencheh (The Factors of Early Retired Teachers: A Case Study among Malay Language Teacher at Three Type Primary School in Gemencheh Zone). *Jurnal Pendidikan Bahasa Melayu*, 14(1), 76-88.
- Kurt, T., & Duyar, İ. (2023). The influence of perceived organizational support on teachers' job satisfaction: The mediating roles of climate for initiative and climate for psychological safety. *Participatory Educational Research*, 10(2), 156-173.
- Malaysia, K. P. (2017). Dasar pendidikan kebangsaan.
- Mason, S., & Matas, C. P. (2015). Teacher attrition and retention research in Australia: Towards a new theoretical framework. *Australian Journal of Teacher Education (Online)*, 40(11), 45-66.
- Mulder, D. O. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Sma Koinonia Sentani Kabupaten Jayapura. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 5(5), 185-189.
- Nketsia, W., Side, A. S., Opoku, M. P., & Gameda, F. T. (2022). Exploring the predictors of teacher retention among beginning teachers in Ethiopia. *Education Policy Analysis Archives*, 30, (108)-(108).

- Norhana Mohamad, S. (2020). *Pengaruh konflik peranan terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru: Kepuasan kerja sebagai mediator* [Tesis Doktor Falsafah, Universiti Utara Malaysia].
- Opoku, M. P., Morshedi, G., Obaid, N., Al Qetaiti, A., ALzahmi, R., Alsheikh, N., Moustafa, A. (2025). Will they stay in the teaching profession? Nexus between attitude towards teaching and retention among pre-service teachers in Egypt and the United Arab Emirates. *Acta Psychologica*, 256(10503), 8.
- Othman, M. S. B., Musa, N., Zainol, M. Z., Suppian, Z., Hassan, M., Shafeei, K., & Shuib, T. R. (2022). Pelaksanaan kurikulum Pendidikan Islam berorientasikan pembelajaran teradun oleh pentadbir berdasarkan Model Dick & Carey di negeri Perak. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 9(4), 53-61 Roshlawaty Md Raieh. 2023. Guru berundur awal, apa alasan mereka? *Sinar Harian*. <https://www.sinarharian.com.my/article/253185/berita/guru-berundur-awal-apa-alasan-mereka>.
- Peng, W., & Nair, S. M. (2022). Teachers' participation in decision-making, professional growth, appraisal, and behavioral intentions in the promotion system reform in Chinese universities. *Frontiers in Psychology*, 13, 932324.
- Permatasari, N., & Tandiayuk, S. (2023). Human resource management in education: Optimizing teacher performance for better learning outcomes. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 3(1), 35-59.
- Romly, M. N. A., & Ishak, R. (2021). Amalan Organisasi Pembelajaran Dan Hubungannya Dengan Kepimpinan Guru Sekolah Pedalaman (P1 & P2) Daerah Batang Padang, Perak. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(2), 13-24.
- Samian, S., & Awang, A. (2017). Pendidikan Sebagai Komponen Kualiti Hidup Masyarakat Pinggir Bandar (Education As Quality Components Of Life In The Suburban Community). *Asian Journal of Environment, History and Heritage*, 1(1).
- Shah, S. M., Noranee, S., Munir, Z. A., Noranee, S., Shahrudin, S., & Mujanah, S. (2024). The Influence of work-life balance, workload and work environment on burnout among teachers in Melaka Tengah District, Malaysia. *Information Management and Business Review*, 16(1), 137-152.
- Shell, D. L. (2023). Principals as human capital managers: A literature review. *International Journal of Contemporary Education*, 6(1), 37-49.
- Syed Ismail Syed, M., Lee Leh, H., Edaham, I., & Ahmad Subki, M. (2022). Kepuasan kerja dalam kalangan pegawai akademik di Institut Pendidikan Guru. Seminar Pendidikan Kebangsaan.
- Tajul Rosli, S., Setambah, M. A. B., Othman, M. S., Razalli, A. R., Husin, M. R., Shaffeei, K., & Jamil, M. R. M. (2023). Faktor-Faktor Persaraan Awal: Tinjauan dalam kalangan Guru-Guru Negeri Perak. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(3), e002193-e002193.
- Umami, K., Lidia, N., Dwi, N., & Zainuddin. (2023). Perkembangan, Problematika dan Kebijakan Sistem Pendidikan di Malaysia. *Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan dan Kebudayaan*, 1(4), 112-128.
- Vaidya, S. R., & Hanna, C. (2023). The Four-Capital Theory as Framework for Teacher Retention and Attrition. *International Education Studies*, 16(6), 21-32.
- Yousaf, S. (2020). Dissection of Herzberg's Two-Factor Theory to Predict Job Satisfaction: Empirical Evidence from the Telecommunication Industry of Pakistan. *Lahore Journal of Business*, 8(2).