

Pengaruh Kepimpinan dan Ganjaran terhadap Kepuasan Kerja Dalam  
Kalangan Pensyarah Muda UiTM Sabah  
Masnih Mustapa, Musaiyadah Ahmadun, Sharifah Sari Datu Asal,  
Muzalifah Monil, Nur Ilma Ambo & Siti Nurhafizan Panglima

## **PENGARUH KEPIMPINAN DAN GANJARAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DALAM KALANGAN PENSYARAH MUDA UITM SABAH**

### **Masnih Mustapa**

Akademi Pengajian Islam Kontemporari,  
Universiti Teknologi Mara (UiTM), Cawangan Sabah,  
Kampus Kota Kinabalu, 88997, Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia

### **Musaiyadah Ahmadun**

Akademi Pengajian Islam Kontemporari,  
Universiti Teknologi Mara (UiTM), Cawangan Sabah,  
Kampus Kota Kinabalu, 88997, Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia

### **Sharifah Sari Datu Asal**

Akademi Pengajian Islam Kontemporari,  
Universiti Teknologi Mara (UiTM), Cawangan Sabah,  
Kampus Kota Kinabalu, 88997, Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia

### **Muzalifah Monil**

Fakulti Pengurusan Perniagaan, Universiti Teknologi Mara (UiTM), Cawangan  
Sabah, Kampus Kota Kinabalu, 88997, Kota Kinabalu, Malaysia

### **Nur Ilma Ambo**

Akademi Pengajian Islam Kontemporari,  
Universiti Teknologi Mara (UiTM), Cawangan Sabah,  
Kampus Kota Kinabalu, 88997, Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia

### **Siti Nurhafizan Panglima**

Akademi Pengajian Islam Kontemporari,  
Universiti Teknologi Mara (UiTM), Cawangan Sabah,  
Kampus Kota Kinabalu, 88997, Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia

*Corresponding Author's Email: masnih@uitm.edu.my*

### **Article history:**

*Received* : 4 April 2023

*Accepted* : 10 April 2023

*Published* : 10 Mei 2023

### **ABSTRAK**

Kepimpinan dan ganjaran merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam sesebuah organisasi. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepimpinan dan ganjaran terhadap kepuasan kerja

dikalangan pensyarah muda di UiTM Sabah. Dalam kajian kualitatif ini, UiTM cawangan Sabah telah dipilih sebagai organisasi kajian kes. Temubual separa struktur terhadap lapan orang pensyarah muda telah digunakan sebagai kaedah pengumpulan data yang utama. Selain itu, data telah dikumpulkan melalui penilitian dokumen. Seterusnya, data dianalisis menggunakan kaedah analisis data tematik. Kajian mendapati pengaruh kepimpinan seperti bersikap positif, fleksibel, bersifat terbuka dan bermotivasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pensyarah muda di UiTM. Selain itu, ganjaran dari sudut instrinsik dan ekstrinsik juga memberikan impak yang besar terhadap kepuasan kerja pensyarah muda di UiTM Sabah.

**Kata kunci:** kepimpinan, ganjaran, pensyarah, kepuasan kerja

## ***INFLUENCE OF LEADERSHIP AND REWARD ON JOB SATISFACTION AMONG YOUNG LECTURERS UiTM SABAH***

### ***ABSTRACT***

*Leadership and reward are one of the factors that affect job satisfaction in an organisation. Therefore, this study aims to analyse the influence of leadership and rewards on job satisfaction among young lecturers at UiTM Sabah. In this qualitative study, the Sabah branch of UiTM was chosen as a case study organisation. Semi-structural interviews with eight young lecturers were used as the main data collection method. In addition, data has been collected through document browsing. Next, the data is analysed using the thematic data analysis method. The study found that leadership influences such as being positive, flexible, open, and motivated can influence the job satisfaction of young lecturers at UiTM. In addition, the rewards from the intrinsic and extrinsic aspects also have a significant impact on the job satisfaction of the young lecturers at UiTM Sabah.*

***Keywords:*** leadership, rewards, lecturers, job satisfaction

### **PENDAHULUAN**

Kepimpinan merupakan faktor yang menjadi asas kepada kepuasan pekerja dan kejayaan sesebuah organisasi. M.L Voon et al (2011), menyatakan bahawa pemimpin yang berkebolehan akan memberikan halatuju yang jelas kepada organisasi dan dapat memimpin pekerja ke arah matlamat yang jelas. Manakala, pemimpin yang efektif dapat mempengaruhi dan memotivasikan pekerja, serta mengukuhkan budaya organisasi (Moo Jun Hao & Rashad Yazdanifard, 2015). Sehubungan dengan itu, kepimpinan adalah komponen yang penting dalam dunia pendidikan. Di universiti umpunya, pemimpin bertanggungjawab untuk

menetapkan rentak dan prestasi ahli akademik dan para pelajar (Roznizah et al., 2022). Ini selaras dengan kajian yang dijalankan oleh Kafa & Pashiardi (2022) bahawa kepimpinan yang berjaya haruslah menggunakan pelbagai gaya kepimpinan yang bersesuaian agar ia dapat membawa kepada pencapaian matlamat sesebuah sekolah.

Beberapa kajian lepas telah mengkaji berkaitan hubungan antara pengaruh kepimpinan dan kepuasan kerja di dalam organisasi awam mahupun swasta (M.L.Voon, 2011; Amirah Sakinah, 2021; Dirar AbdelAziz et al., 2021; Md.Lazim Mohd Zin et al, 2022; T.S. Nanjundeswaraswamy 2021). Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi seperti motivasi inspirasi, rangsangan intelak, pertimbangan individu dan pengaruh ideal mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja (M.L Voon, 2011; Amirtah Sakinah, 2021). Amirah Sakinah (2021), juga mendapati kepimpinan transaksi juga mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan kepuasan pekerja. Namun begitu, ia bertentangan dengan kajian yang dijalankan oleh Dirar AbdelAziz (2021) yang mendapati kepimpinan transaksi tidak memberikan kesan signifikan terhadap kepuasan kerja di kalangan pekerja di universiti. Selain daripada kepimpinan transformasi dan transaksi, gaya kepimpinan seperti memberi rangsangan, memotivasi dan memberikan ganjaran juga merupakan faktor signifikan yang mempengaruhi kepuasan pekerja (T.S. Nanjundeswaraswamy, 2021).

Selain daripada dimensi gaya kepimpinan memberi pengaruh kepada kepuasan kerja, dimensi ganjaran juga seperti gaji juga mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja dan sokongan organisasi (Md Lazim & Hadziroh Ibrahim, 2015). Benazir dan Nadeem (2015) berpandangan komitmen organisasi terhadap ganjaran dan kepimpinan adalah penting supaya pekerja mempunyai motivasi yang tinggi dan bekerja keras untuk organisasi. Dimensi ganjaran juga haruslah diperhatikan oleh organisasi agar ia seimbang dan munasabah diberikan kepada seseorang pekerja. Oleh itu, ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepimpinan dan ganjaran terhadap kepuasan kerja dikalangan pensyarah muda di UiTM Sabah.

## **GANJARAN**

Istilah ganjaran secara umumnya adalah pelbagai namun ia merujuk kepada sistem bayaran pampasan saraan atau gaji secara amnya (Amin et al., 2019, Siti Salwa et al., 2015). Sesetengah penyelidik menakrifkan ganjaran adalah berbentuk kewangan seperti tunai dan duit manakala sesetengahnya menakrifkan sebagai aktiviti organisasi yang berbentuk penghargaan atas usaha dan sumbangan (Azman & Mohd Ridwan, 2017; Ballesteros, Saiz, Serrano & Cabrero, 2017). Salah satu cara dalam meningkatkan prestasi dan motivasi kerja adalah dengan memberikan ganjaran dalam membantu pekerja menjalankan kewajipan mereka dengan lebih efektif (Munthe, 2021; Tahir & Monil, 2013).

Pelbagai kaedah dan formula digunakan untuk mengukur ganjaran. Antara kaedah yang popular dalam mengukur faktor ganjaran adalah melalui dimensi

intrinsik dan juga ekstrinsik. Ganjaran berbentuk intrinsik biasanya datang dari motivasi dalaman yang menyebabkan gerak kerja menjadi lebih produktif yang tidak melibatkan sebarang bayaran seperti masa kerja flexible, sijil penghargaan dan lain-lain (Ryan & Deci, 2019). Ia juga adalah berbentuk ganjaran yang tidak dapat dilihat secara mata kasar tetapi dapat dirasa melalui emosi oleh para pekerja dalam meningkatkan prestasi kerja seperti persekitaran yang positif, mengambil berat terhadap pekerja, rotasi pekerjaan dalam mengajjar visi dan misi dalam organisasi (Alimawi & Farah, 2022; Hafiza et al., 2011). Namun ada sesetengah berpendapat bahawa dalam mengajjar misi dan visi organisasi, penerapan ganjaran berbentuk ekstrinsik adalah lebih baik dalam meningkatkan prestasi kerja, kompensasi serta mengubah sikap pekerja manakala intrinsik hanya memberi motivasi dalam mencapai apa yang diinginkan (Rahman et al., 2019; Franken & Cook, 2017)

Ekstrinsik adalah ganjaran yang boleh dilihat dan diberikan kepada pekerja dalam mencapai matlamat didalam organisasi seperti kenaikan pangkat, gaji serta pemberian bonus dan insentif (Coccia & Igor, 2018). Kenaikan gaji dan bonus antara dilihat berupaya menarik dan memotivasikan pekerja untuk terus kekal menyokong matlamat organisasi iaitu dengan meningkatkan produktiviti, kualiti serta beretika dan mematuhi undang-undang (Newman et al., 2018; Razak et al., 2019). Ini selari dengan beberapa kajian lepas dimana faktor ganjaran dapat memberi kesan positif kepada prestasi kerja pekerja jika diberikan secara adil (Amin et al., 2019; Taba, 2018; Bustamam et al., 2014).

Prestasi kerja antara faktor yang seringkali dikaitkan dengan ganjaran samada prestasi kerja individu secara spesifik mahupun prestasi organisasi secara amnya. Tahap prestasi pekerja akan diukur dan dinilai dalam kualiti dan kuantiti berdasarkan tanggungjawab yang diberikan kepada pekerja itu sendiri (Nurlaila, 2022; Sudalyo, 2021; Tahir & Monil, 2015). Ganjaran yang diberikan bergantung kepada tahap prestasi pekerja dimana kenaikan gaji dan bonus yang lebih tinggi akan diberikan kepada pekerja yang berprestasi tinggi berbanding dengan pekerja yang berprestasi rendah (Ridzwan et al., 2022; Azman, Yusniati & Anis Anisah 2017; Newman, Gerhart & Milkovich, 2018). Manakala proses pengukuran penilaian prestasi kerja ini melalui beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan (Sumiatik et al., 2021; Nurlaila, 2022).

Secara spesifiknya bersesuaian dengan kajian serta situasi semasa, pengukuran prestasi kerja pensyarah UiTM kini bukan sahaja tertumpu kepada bebanan jam mengajar namun ia juga diukur melalui penyelidikan dan inovasi dan juga kepimpinan (UiTM, 2022). Bagi mendorong pensyarah dalam mencapai prestasi kerja ini, faktor ganjaran adalah faktor terpenting dalam menggalakkan pensyarah bekerja keras menjalankan tugas mereka secara produktif (Amin et al., 2019). Selari arahnya strategik dan tema UiTM pada tahun 2023, iaitu '*Globally Marketable*' dan juga GRU2025 seiring dengan matlamat strategik UiTM 2025 sebagai universiti terkemuka dunia menjelang tahun 2025 (UiTM, 2022).

## **KEPIMPINAN**

Zakaria et al. (2021) menyatakan bahawa pemimpin adalah aset terpenting dalam menerajui sesebuah organisasi dengan menetapkan halatuju dan sasaran organisasi. Kepimpinan pula merupakan satu sifat yang harus dimiliki oleh setiap ketua dalam sebuah organisasi. Keberkesanan seseorang pemimpin ditentukan oleh kebolehan mengarahkan dan mempengaruhi pekerjaannya. Pemimpin dapat mempengaruhi peningkatan prestasi sesebuah organisasi, semangat dalam melakukan pekerjaan serta keberkesanan dalam kualiti sesuatu kerja. Pemimpin turut memainkan peranan dalam membantu individu atau kumpulan mencapai matlamat yang ditetapkan (Nur Fakhira & Mohammad Mujaheed, 2018).

Selain itu, Noor Asmahan Abdullah et al., (2022) menyatakan kepimpinan merupakan pengaruh interpersonal di mana individu dilatih dan dilaksanakan secara langsung menerusi proses komunikasi untuk mencapai sesuatu kejayaan yang diinginkan. Ianya juga merupakan suatu proses yang kompleks di mana seseorang itu mampu mempengaruhi orang lain bagi mencapai tugas, objektif atau misi sesebuah organisasi. Kepimpinan merupakan satu sikap yang mempengaruhi para pekerja agar mampu bekerjasama sehingga membentuk kerjasama yang harmoni dengan pertimbangan yang efektif dan efisien (Sastra et al., 2021).

Mohd Azuan et al., (2019) menghuraikan bahawa bagi meningkatkan prestasi kerja kakitangan dalam sebuah organisasi ada pelbagai aspek yang perlu diambil kira. Ianya bukan sahaja tertumpu kepada gaya kepimpinan pihak pentadbir. Namun, Goh Ling Kern & Mohd Nasir (2021) berpendapat bahawa gaya kepimpinan yang berkesan mampu mempengaruhi ciri-ciri dan prestasi pekerja bawahannya dalam sesebuah organisasi. Justeru, kepimpinan merupakan salah satu aspek penting dalam meningkatkan prestasi kerjaya seorang pensyarah.

Pemimpin juga kunci kejayaan kepada pembinaan budaya organisasi yang positif dalam sesebuah organisasi. Membina budaya organisasi bukanlah sesuatu yang mudah kerana ia memerlukan seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepimpinan yang jitu (Rosul Asmawi, 2017). Sebenarnya, terdapat banyak model dan gaya kepimpinan yang boleh diaplikasikan tetapi ia juga bergantung kepada bentuk organisasi tersebut antaranya adalah autokratik, demokratik, transformasi, kolaboratif dan sebagainya (Yacoub Adel & Abdek Aziz, 2016). Ray dan Ray (2012), menyatakan kepimpinan demokratik adalah lebih bersifat terbuka dalam mengendalikan pasukan dan sentiasa berpartisipasi dalam proses membuat keputusan. Seterusnya, kepimpinan transformasi pula memberi tumpuan kepada mengubah pengikutnya supaya membantu antara satu dengan yang lain dan memberikan perhatian terhadap organisasi secara keseluruhannya (Paracha et al., 2012).

## **METODOLOGI**

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif seperti yang disyorkan oleh Patrik dan Ugo (2019). Seterusnya, kajian kes pula digunakan sebagai strategi kajian

(Adrijana, 2013). Organisasi kajian kes yang dipilih dalam kajian ini adalah Universiti Teknologi MARA (UiTM), cawangan Sabah. Temubual separa struktur dan semakan dokumen digunakan dalam pengumpulan data. Temubual separa struktur digunakan untuk mendapatkan maklumat terkini dan kelonggaran diberikan kepada informan untuk memberikan pandangan dan jawapan berkaitan soalan yang dikemukakan. Temubual separa struktur adalah salah satu pendekatan yang terbaik untuk meneroka dan menjelaskan faktor dan subfaktor yang bakal dikaji. Pengkaji telah menerapkan kaedah ini dengan mengadakan temu bual bersama lapan orang informan yang terdiri daripada pensyarah muda UiTM yang terlibat aktif dalam pengajaran dan pengurusan di UiTM. Informan dipilih berdasarkan pengalaman mengajar dan telah berkhidmat selama 2 hingga 5 tahun. Berikut merupakan senarai informan yang telah ditemubual dalam kajian ini:

**Jadual 1:** Demografi Taburan Informan UiTM

Bil	Jawatan	Jantina	Pengalaman
P1	Pensyarah Kanan (DM51)	L	2 tahun
P2	Pensyarah (DM45)	P	3 tahun
P3	Pensyarah (DM45)	P	3 tahun
P4	Pensyarah (DM45)	P	3 tahun
P5	Pensyarah Kanan (DM51)	L	3 tahun
P6	Pensyarah (DM45)	L	2 tahun
P7	Pensyarah (DM45)	L	2 tahun
P8	Pensyarah (DM45)	L	2 tahun

Seterusnya dalam kajian ini, pengkaji telah merekodkan semula dapatan temu bual yang diperolehi dan menggunakan kaedah analisis tematik bagi menganalisis dapatan kajian (Braun dan Clarke, 2006). Penganalisan data dijalankan adalah bertujuan untuk mewujudkan makna daripada data yang telah dikumpulkan. Interpretasi daripada hasil kajian ini akan memberikan jawapan kepada persoalan kajian dan seterusnya menghasilkan solusi kepada isu yang telah dikaji (Rasid dan Raman, 2012). Pengkaji telah menggunakan enam langkah analisis iaitu memahami teks, menguasai data yang dikumpulkan, mencipta kod baharu, mencari dan membina tema dan akhir sekali menghasilkan laporan.

## DAPATAN DAN PERBINCANGAN

### Sistem Ganjaran

Hasil dapatan menunjukkan ganjaran yang diberikan kepada pensyarah di UiTM mampu mempengaruhi kepuasan kerja seorang pensyarah. Ini sepertimana yang dijelaskan oleh informan P2:

*“yang mana secara logiknya, mana-mana sistem jika ada ganjaran yang setimpal dengan kerja yang kita buat, akan memberikan kesan yang positif dalam kepuasan kerja”.*

Manakala seorang lagi informan P6 menyatakan ganjaran sangat memberi pengaruh positif dan negatif yang mana bergantung kepada objektif setiap pensyarah. Ini selaras dengan kajian yang dijalankan oleh Munthe (2021); Tahir & Monil (2013), yang menyatakan salah satu cara meningkatkan prestasi dan motivasi kerja adalah dengan memberikan ganjaran kepada pekerja agar mereka lebih efektif. Ganjaran yang diberikan kepada pensyarah UiTM boleh dibahagikan kepada dua bahagian iaitu berbentuk intrinsik secara dalaman dan ekstrinsik secara luaran. Hasil kajian mendapati pensyarah UiTM cawangan Sabah memperolehi kedua-dua bentuk ganjaran tersebut berdasarkan kepada prestasi kerja baik yang ditunjukkan oleh pensyarah. Perkara ini dijelaskan oleh informan P3 sebagaimana berikut:

*“Pihak universiti menyediakan pelbagai ganjaran kepada semua pensyarah yang mana ia merangkumi ganjaran intrinsik dan ekstrinsik berpandukan kepada prestasi dan kelayakan pensyarah tersebut”*

Menurut beberapa informan ganjaran intrinsik yang wujud di UiTM adalah berbentuk penghargaan seperti pujian, pemakluman kecemerlangan di media sosial dan juga email rasmi UiTM Selain itu, menurut informan P5, pensyarah di UiTM sentiasa diberikan ganjaran berbentuk pengiktirafan di peringkat universiti sebagai contoh setiap tahun pihak universiti akan meraikan dan menghargai pensyarah-pensyarah yang berprestasi di dalam majlis Anugerah Akademi Universiti (AAU) dan Majlis Anugerah Universiti Jasamu Dikenang (MAIJASA). Informan yang ditemubual mengakui bahawasanya ganjaran intrinsik yang diberikan oleh pihak universiti bukan setakat penghargaan tetapi lebih daripada itu. Dimana pihak universiti sentiasa mendengar dan mengambil berat tentang keperluan pensyarah daripada segala aspek. Perkara sebegini membuat pensyarah rasa betul-betul dihargai dan dihormati. Ini bertepatan dengan pandangan yang diutarakan oleh Alimawi dan Farah (2022) dan Hafiza et al., (2011) bahawa ganjaran intrinsik adalah salah satu bentuk ganjaran yang tidak dapat dilihat secara mata kasar tetapi dapat dirasakan melalui emosi para pekerja.

Namun begitu, terdapat informan yang menyatakan ganjaran intrinsik kurang memberikan kepuasan kerja dan motivasi kepada beliau, ini kerana menurut beliau, minat dalam melaksanakan sesuatu kerja itu lebih penting berbanding daripada mendapat penghargaan. Ini selaras dengan kajian yang dijalankan oleh Rahman et al., (2019) dan Franken dan Cook (2017) bahawa ganjaran berbentuk ekstrinsik adalah lebih baik dalam meningkatkan prestasi kerja, kompensasi serta mengubah sikap pekerja manakala intrinsik hanya memberi motivasi dalam mencapai apa yang diinginkan.

Manakala, ganjaran ekstrinsik yang diberikan kepada pensyarah UiTM adalah ganjaran yang lebih berbentuk kewangan dan bersifat fizikal seperti adanya gaji, cuti sakit, bantuan pembelian komputer dan pinjaman kenderaan. Menurut informan P5, pensyarah juga turut diberikan kemudahan elaun rumah, elaun khidmat awam dan elaun wilayah. Selain itu, Informan yang ditemubual menyatakan mereka juga diberikan peluang untuk menyambung pelajaran untuk tujuan kenaikan pangkat. Hal ini kerana, kenaikan pangkat kepada seseorang yang bergelar pensyarah amat penting bagi memastikan kelangsungan dan perkembangan kerjaya berjalan dengan baik dan sekaligus memberikan motivasi untuk terus bersemangat dalam kerja. Dalam hal ini, salah seorang informan P4 berkata sebagai berikut:

*“jika kekal di jawatan DM45, agak sukar untuk beliau memohon geran penyelidikan, beliau mengatakan bahawa minat beliau kepada penyelidikan adalah sangat kuat, dengan itu, kenaikan pangkat adalah penting bagi beliau”.*

Daripada hasil temubual berkenaan dengan pengaruh ganjaran kepada pensyarah, dapat diklasifikasikan bahawa ganjaran ekstrinsik dan intrinsik memberikan kesan yang besar kepada kepuasan kerja seseorang pensyarah. Tanpa kedua-kedua ganjaran ini, ia akan menerencatkan perkembangan kerjaya pensyarah dan menyebabkan mereka merasa terbeban dengan tugas-tugas yang banyak. Hal ini bertepatan dengan pandangan Amin et al., (2019), faktor ganjaran adalah faktor terpenting dalam menggalakkan pensyarah bekerja keras menjalankan tugas mereka secara produktif.

### **Kepimpinan Pengurusan Universiti**

Hasil kajian berkaitan dengan kepimpinan pengurusan yang telah diaplikasikan oleh pihak UiTM cawangan sabah dapat dijelaskan bahawa ciri-ciri kepimpinan yang ditonjolkan oleh pihak pengurusan adalah merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pensyarah di UiTM. Hasil kajian ini mempunyai kaitan rapat dengan kajian yang dijalankan oleh Goh Ling Kern & Mohd Nasir (2021) yang berpendapat bahawa gaya kepimpinan yang berkesan mampu mempengaruhi ciri-ciri dan prestasi pekerja bawahannya dalam sesebuah organisasi. Keseluruhan informan yang ditemubual membuktikan bahawa pihak pengurusan UiTM cawangan Sabah mempunyai ciri-ciri khas kepimpinan dalam memimpin keseluruhan pekerja yang berada di universiti. Terdapat lima ciri utama yang diaplikasikan oleh pihak pengurusan UiTM cawangan Sabah iaitu mempunyai sikap keterbukaan, mudah menerima pandangan, sentiasa membuat perbincangan dua hala, sentiasa memberikan nasihat dan mengamalkan sikap turun padang dalam menyelesaikan pelbagai masalah.

Hasil temubual mendapati bahawa pengurusan tertinggi UiTM cawangan Sabah mempunyai sikap keterbukaan yang tinggi terhadap pensyarah. Hasil kajian ini menepati pandangan yang diutarakan oleh Ray dan Ray (2012), bahawa kepimpinan demokratik lebih bersifat terbuka dalam mengendalikan

pasukan dan sentiasa berpartisipasi dalam proses membuat keputusan. Ini dapat dibuktikan apabila informan P6 mengatakan bahawa pihak pengurusan sentiasa terbuka dalam menerima cadangan dan pandangan yang dikemukakan oleh keseluruhan pensyarah tidak kira status pensyarah tersebut. Dalam hal ini, informan P3 yang ditemubual mengatakan seperti berikut:

*“sikap pengurusan lebih berbentuk direktif yang mana pengurusan universiti memberi arahan, tetapi pensyarah diberikan kelonggaran untuk melaksanakannya mengikut kesesuaian. Contohnya pensyarah diberi peluang seperti mengajar dalam kelas atau cara lain seperti kelas atas talian. Pengurusan univeristi juga lebih bersikap terbuka dan sangat membantu”.*

Hampir keseluruhan informan juga menyatakan bahawa pihak pengurusan tidak pernah menghalang sebarang pandangan dan idea yang datang daripada pihak pensyarah. Malahan, pihak pengurusan sering mengadakan perbincangan dan bertemu muka bersama pensyarah agar semua kerja yang dilaksanakan di universiti dapat difahami dan dilaksanakan lebih efektif. Ini selaras dengan pandangan yang diutarakan salah seorang informan P4 yang menyebut seperti berikut:

*“UiTM juga sentiasa membuat sesi TownHall untuk mendengar pandangan dan pendapat pensyarah. Program begini amat baik bagi meningkatkan lagi hubungan baik pensyarah dan pihak atasan”.*

Seterusnya, informan P3 menyatakan pihak pengurusan UiTM cawangan Sabah sentiasa memberikan nasihat dan motivasi kepada pensyarah. Motivasi dan nasihat daripada pihak pengurusan universiti adalah sangat penting kerana ia merupakan perangsang bagi membangkitkan minat dan mengekalkan pensyarah tersebut ke arah pencapaian sesuatu matlamat. Menurut informan P8, pihak pengurusan universiti sentiasa memberikan sokongan dan motivasi apabila seseorang pensyarah tersebut dalam proses menyambung pelajaran di peringkat yang lebih tinggi. Pihak pengurusan memberikan bantuan dari segi mengurangkan jam pengajaran, memberikan cuti dan menyediakan program-program yang boleh meningkatkan pengetahuan pensyarah. Pandangan ini dipersetujui oleh keseluruhan informan yang menyatakan seperti berikut:

*“Dari segi bantuan yang diberikan di peringkat universiti dan peringkat fakulti, semua informan setuju bahawa pihak UiTM ada memberikan bantuan sepanjang berkhidmat di UiTM. Bantuan yang diberikan termasuk bantuan idea dalam menyelesaikan sesuatu masalah. bantuan yang diberikan terutamanya dari segi idea dan cara berurusan mengenai pelajar. Selain itu, bantuan yang diberikan bukan hanya bantuan fizikal sahaja, namun juga bantuan berbentuk emosi, nasihat dan semangat”.*

Keseluruhannya, sikap pengurusan atasan sangat memberi kesan terhadap kepuasan kerja. Hal ini kerana sikap pemimpin yang sentiasa terbuka, sentiasa turun padang dan memberikan motivasi kepada para pensyarah khususnya akan dapat mengekalkan seseorang pensyarah itu untuk terus berkhidmat dan menggalas tanggungjawab dalam memastikan pencapaian visi dan misi universiti. Ini bertepatan dengan pandangan Zakaria et al., (2021) yang menyatakan bahawa pemimpin adalah aset terpenting dalam menerajuai sesebuah organisasi dengan menetapkan halatuju dan sasaran organisasi. Ini juga dipersetujui oleh Nur Fakhira dan Mohammad Mujaheed (2018), Pemimpin turut memainkan peranan dalam membantu individu atau kumpulan mencapai matlamat yang ditetapkan.

## **KESIMPULAN**

Secara keseluruhannya, tujuan kajian ini adalah untuk melihat pengaruh kepimpinan dan ganjaran terhadap kepuasan kerja dikalangan pensyarah muda di UiTM cawangan Sabah. Hasil kajian menunjukkan bahawa kepimpinan dan ganjaran mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh itu, penemuan hasil kajian ini dapat memberikan orientasi yang lebih jelas bagi pengurusan universiti untuk membantu dan mewujudkan persekitaran kerja yang lebih baik dan kondusif kepada semua pensyarah. Ia juga dapat memberikan manfaat secara langsung kepada pihak universiti dalam mengetahui apakah perkara-perkara yang dapat digunakan untuk memajukan sistem pentadbiran di universiti yang dilihat sangat kompleks.

Selain itu, pihak universiti juga haruslah mempromosikan gaya kepimpinan dan bentuk-bentuk ganjaran yang lebih menyeluruh dan efektif agar pensyarah dapat menyatakan kepuasan kerja mererka dengan lebih berkesan. Manakala, dari sudut penyelidikan selanjutnya ada beberapa perkara yang boleh dilakukan. Kajian ini mempunyai beberapa batasan, sebagai contoh informan dalam kajian ini lebih tertumpu kepada pensyarah muda yang bekerja dari lingkungan 2 hingga 5 tahun. Oleh itu, sebagai cadangan penyelidikan masa depan, pengkaji akan datang boleh menjalankan kajian kepuasan kerja kepada generasi pensyarah yang telah bekerja hampir 20 tahun ke atas. Selain itu, pengkaji akan datang boleh menjalankan analisis perbandingan data dan memahami perbezaan kepuasan kerja pensyarah muda dan pensyarah senior.

## **RUJUKAN**

- Abdullah, N.A, Ismail, S.N. & Don, Y. (2022). Taktik Pengaruh dan Hubungannya Dengan Gaya Kepimpinan Pensyarah Insititusi Pengajian Tinggi. *International Journal of Education, Psychologi and Counseling*. 7 (46). 176-196.
- Adrijana Biba Starman (2013). The Case Study as aType of Qualitative Research, *Journal of Contemporary Educational Studies* 1, 28-43.

- Alimawi, M., & laili Muda, F. (2022). The Effects of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employees' Performance: Kesan Ganjaran Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Prestasi Pekerja. *Sains Insani*, 7(1), 91-98
- Amin, N. B., Amir, A. M., & Ismail, S. F. (2019). Key Performance Indicators Tugas, Ganjaran dan Prestasi Kerja Guru Sekolah Kerajaan. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(4), 38-60.
- Amirah Sakinah Abd Rahman (2021). Leadership Style and Job Satisfaction Among Employees, *Electronic Journal of Business and Management* 6 (1), 39-59.
- Azman, I. & Mohd Ridwan, A.R. (2017). Performance-Based Reward Administration Enhancing Employees' Feelings Of Interactional Justice. *Studies in Business and Economics* 12(1): 5-18.
- Ballesteros, P. T., Saiz, C. S., Serrano, L. G., & Cabrero, C. F. (2017). Salary strategies in the Spanish Hotel management: qualitative analysis of HR managers. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 2(27/28), 165-167.
- Benazir & Nadeem Iqbal (2015). Impact of Rewards and Leadership on the Employee Engagement in Conventional Banking Sector of Southern Punjab, *International Letters of Social and Humanistic Sciences* 57, 30-34.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology, *Qualitative Research in Psychology* 3 (2) , 77-101.
- Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, 392-402
- Coccia, M., & Igor, B. (2018). Rewards in public administration: a proposed classification. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 5(2), 68-80.
- Dirar AbdelAziz Al-Maaitah, Tha'er Majali, Malek Al-soud & Tamara Adel Al-Maaitah (2021), The Role of Leadership Styles On Staff Job Satisfaction in Public Organizations. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* 27 (1), 772-783.
- Franken, J. R., & Cook, M. L. (2017). A Descriptive summary of cooperative governance and performance. *Journal of Cooperatives*, 32(1142-2020-390), 23-45.
- Goh Ling Kern & Mohd Nasir Selamat (2021). Hubungan Antara Gaya Kepimpinan, Penghargaan Kendiri dan Komitmen Organisasi Mahasiswa-Mahasiswi dari Universiti Penyelidikan di Malaysia. *Jurnal Wacana Sarjana*. Vol. 5(5) : 1-16.
- Hafiza, N. S., Shah, S. S., Jamsheed, H., & Zaman, K. (2011). Relationship between rewards and employee's motivation in the non-profit organizations of Pakistan. *Business intelligence journal*, 4(2), 327-334.
- Izah, M. T., & Monil, M. (2013). Emotional Intelligence And Job Performance Among Frontline Employees In Malaysian Hotel Industries. The Mediating Role Of Communication Satisfaction: A Proposed Conceptual Framework.

- Kafa, A., & Pashiardis, P. (2020), Seeking Authenticity in School Leadership: the Interplay Between Personal Values and Leadership Style, *International Journal Of Educational Management* 35 (2), 440-450.
- M.L. Voon, M.C.Lo, K.S. Ngui & N.B. Ayob (2011), The Influence Styles on Employees Job Satisfaction in Public Sector Organization in Malaysia, *International Journal of Business, Management and Social Sciences* 2 (1), 24-32.
- Md Lazim Mohd Zin & Hadziroh Ibrahim (2015), Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Dan Ganjaran Kewangan Dengan Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi, *Journal Of Business and Social Development* 3 (1), 12-24.
- Md. Lazim Mohd Zin, Hadziroh Ibrahim & Attia Aman-Ullah (2022), Transformational Leadership Job Enrichment and Recognition as Predictors of Job Satisfaction in Non-Profit Organizations, *Nankai Business Review International*, 1-14.
- Mohd Azuan Ali, Azilahwati Adam & Mohd Zamri Ali (2019). Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pensyarah Kolej Komuniti. Politeknik & Kolej Komuniti. *Journal of Life Long Learning*. Vol.3. No 1.10-19.
- Moo Jun Hao & Rashad Yazdanifard (2015), How Effective Leadership Can Facilitate Change in Organizations Through Improvement and Inovation, *Global Journal of Management & Business Research: Administration and Management* 15 (9), 1-7.
- Munthe, S. M. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada Dinas Perpustakaan dan Arsip Kab. Labuhan Batu). *Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI)*, 1(3), 397-409
- Newman, J.M., Gerhart, B. & Milkovich, G.T. 2017. *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill International
- Nordin Yahya (2019). <https://www.bharian.com.my/kolumnis/2019/10/614267/persiapkan-pemimpin-masa-depan-universiti>. Dilayari pada 1 Januari 2023.
- Nur Fakhira binti Khadis & Mohammad Mujaheed Hassan (2018). Ciri-ciri, Faktor & Cabaran Kepimpinan Pelajar Wanita di Universiti Putra Malaysia. Kertas Kerja ini dibentangkan di Tun Fatimah Hashim Women Lean Conference pada 12 – 13 November 2018.
- Nurlaila, P. (2022). PERFORMANCE MODEL: Satisfaction, Commitment and Reward Based. *KINERJA: Jurnal Manajemen Organisasi dan Industri*, 1(1), 19-26.
- Patrikk Aspers & Ugo Corte (2019), What is Qualitative Research, *Qualitative Sociology* 42, 139-160.
- Pennock, L.; Jones, G.A.; Leclerc, J.M.; and Li, S.X. (2012). Academic Senates and University Governance in Canada: Changes in Structure and

- Perceptions of Senate Members. Annual meeting of the Consortium of Higher Education Researchers, Belgrade, Serbia, September 10-12, 2012.
- Rasid Mail & Raman Noordin. (2012). *Penyelidikan Peringkat Sarjana: Pendekatan Kualitatif Sebagai Alternatif*, Kota Kinabalu: Penerbit Universiti Malaysia Sabah.
- Ray, S.A.; and Ray, I.A. (2012). Understanding Democratic Leadership: Some Key Issues And Perception With Reference To India's Freedom Movement. *Afro Asian Journal of Social Sciences*, 3(3.1):1-26.
- Razak, M. R. A., Ismail, A., Ali, E., & Nor, A. M. (2019). Perhubungan di antara Komunikasi tentang Ganjaran Berasaskan Prestasi, Keadilan Interaksi dan Komitmen Organisasi. *Asian Journal of Accounting & Governance*, 11.
- Rehman, S. U., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9, 1-23.
- Rosnizah Shaari, Diyana Kamaruddin, Soon-Yew Ju & Haziman Zakaria (2022), Effects of Leadership Types on Job Satisfaction Among Malaysian Higher Education Institutions, *Asian Journal of Instruction* 10 (1), 54-70.
- Rosul Asmawi (2017), The Important of Leadership Style in The University: Research Study at Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang, Indonesia, *Mediterranean Jorunal of Social Sciences* 8 (5), 109-119.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Research on intrinsic and extrinsic motivation is alive, well, and reshaping 21st-century management approaches: Brief reply to Locke and Schattke (2019).
- Sastra Abijaya, Eka Wildanu & Agus Jamaludin (2021). Peranan Kepimpinan dalam Organisasi (Studi Kasus Peran Pimpinan dalam Menjaga Soliditas Karyawan di PT. Nipon Indosari Corpindo). *Jurnal Soshum Insentif*. Vol 1. No 1. 17-26
- Siti Salwa, S., Shafiq, R., Azman, I., & Ishak, Y. (2015). Peranan sistem ganjaran berdasarkan prestasi dalam meningkatkan komitmen organisasi: Kajian kes penjawat awam di Putrajaya dan Selangor, Malaysia. *GEOGRAFIA OnlineTM Malaysian Journal of Society and Space*, 11(10), 51-62
- Sudalyo, R. A. T. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Radio Swasta di Surakarta: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(11), 1-444.
- Sumiatik, S., Sarkum, S., & Ritonga, Z. (2021). Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 11(2), 213-221.
- T.S. Nanjudeswaraswamy (2021), The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship Between Leadership Styles and Employee Comitment, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 1026-4116.

- Taba, M. I. (2018). Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees' work satisfaction. *Journal of Management Development*, 37(1), 65–75
- Tahir, I. M., & Monil, M. (2015). Preliminary study of emotional intelligence and communication satisfaction on job performance: A study on Malaysian hotel industry. *Journal of Human Capital Development (JHCD)*, 8(2), 75-82.
- Universiti Teknologi MARA, (2022), UiTM 2025 Strategic Plan Unleashing Potentials Shaping the Future (2nd Edition), National Design Centre, Universiti Teknologi MARA
- Yacoub Adel Nasereddin & Abdel Aziz Ahmad Sharbati (2016), Universities Leadership Style in The Light of Governance Principles, *International Review of Management and Business Research* 5 (3), 1093-1114.
- Zakaria, B., Omar, R., Sarpin, N., & Shafii, H. (2021). Kajian Kepentingan keupayaan kepimpinan kontraktor G7 dalam mengurus projek pembinaan. *Research in Management of Technology and Business*, 2(1), 1096- 1112.