

The Relationship between Job Reward and Employee Engagement

Hubungan antara Ganjaran Kerja dan Penglibatan Kerja

Ikmal Hakim Jamil, Irmawati Norazman*, Rozeyta Omar, Roziana Shaari

*Sekolah Pembangunan Sumber Manusia & Psikologi, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Teknologi Malaysia, 81310 UTM
Johor Bahru, Johor, Malaysia*

*Corresponding author: irmawati@utm.my

Article history: Received: 28 June 2021 Received in revised form: 11 July 2021 Accepted: 25 July 2021 Published online: 05 August 2021

Abstract

This study was conducted to identify the relationship between job reward and employee engagement in the organizational context in a supermarket. This quantitative study involved a total of 70 respondents and the data was obtained through the distribution of questionnaire. The analysis was conducted by using Statistical Package of Social Sciences (SPSS) version 22.0. In addition, descriptive analysis involving mean and percentage scores were used to identify levels of reward (intrinsic and extrinsic) as well as employee engagement. The relationship between job reward and employee engagement has been analyzed by using inferential analysis through Pearson correlation. The results show that the level of job reward is moderate, while employee engagement is high. The findings also show that there is a positive relationship between work reward and employee engagement as well as at moderate level. Besides, researcher has provided several suggestions to organization in order to identify and emphasize rewards as an effort to enhance employee engagement.

Keywords: Job Reward, Intrinsic Reward, Extrinsic Reward, Employee Engagement, Vigor, Dedication and Absorption

Abstrak

Kajian ini dilakukan bagi mengenal pasti hubungan antara ganjaran kerja dan penglibatan pekerja dalam konteks organisasi di sebuah pasaraya. Kajian kuantitatif ini melibatkan seramai 70 orang responden kajian dan data diperoleh melalui pagedaran borang soal selidik. Analisis telah dilaksanakan dengan menggunakan Pakej Statistik Sains Sosial (SPSS) versi 22.0. Selain itu, analisis deskriptif yang melibatkan skor min dan peratusan telah digunakan untuk mengenal pasti tahap ganjaran kerja (intrinsik dan ekstrinsik) serta penglibatan pekerja. Hubungan antara ganjaran kerja dan penglibatan kerja pula telah dianalisis dengan menggunakan analisis inferensi melalui korelasi Pearson. Hasil kajian mendapati bahawa tahap ganjaran kerja adalah sederhana, manakala penglibatan pekerja berada pada tahap yang tinggi. Hasil kajian juga menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara ganjaran kerja dan penglibatan pekerja serta pada tahap yang sederhana. Selain itu, pengkaji telah mengemukakan beberapa cadangan kepada organisasi untuk mengenal pasti dan menekankan ganjaran sebagai satu usaha untuk meningkatkan penglibatan pekerja.

Kata kunci: Ganjaran Kerja, Ganjaran intrinsik, Ganjaran ekstrinsik, Penglibatan Pekerja, Semangat, Dedikasi dan Penyerapan.

© 2021 Penerbit UTM Press. All rights reserved

1.0 PENGENALAN

Latar Belakang Kajian

Pemberian ganjaran kepada pekerja merupakan salah satu perkara yang perlu di ambil perhatian terutamanya di dalam dunia pekerjaan kerana dapat mempengaruhi motivasi terhadap pekerja dan seterusnya membawa peningkatan kepada produktiviti organisasi (Faizillullahwati, 2002). Dalam situasi di organisasi pula, ganjaran merupakan salah satu perkara yang penting terutamanya terhadap perkara yang melibatkan pentadbiran, perancangan dan pengurusan kepelbagaian sistem ganjaran (contohnya, ganjaran kewangan dan bukan kewangan) yang akan dibayar kepada pekerja yang telah melaksanakan tanggungjawabnya terhadap pekerjaan dan komited kepada organisasi (Siti Salwa *et al.*, 2015).

Ganjaran juga penting untuk menggalakkan pekerja sedaya upaya menyumbang terhadap usaha mereka dalam menghasilkan idea-idea inovasi yang membawa kepada kesan positif dan seterusnya, dapat meningkatkan kualiti syarikat sama ada daripada segi kewangan dan bukan kewangan (Salah, 2016). Zaini dan Zhafir (2014) telah menjelaskan bahawa pekerja yang kurang bermotivasi akan memberikan kesan buruk kepada organisasi dan hal ini juga berlaku disebabkan oleh kekurangan komitmen terhadap organisasi dalam menjalankan tugas yang diberikan.

Namun begitu, terdapat pelbagai perkara yang perlu difikirkan sebelum membuat keputusan mengenai jenis ganjaran yang paling sesuai untuk para pekerja. Salah satunya adalah pengurus perlulah bermula dengan bertanyakan tujuan yang ingin mereka capai (Mikander, 2010). Menerusi pemberian ganjaran, pekerja yang berasa dihargai dan diiktiraf atas usaha mereka mungkin akan berasa lebih puas serta menyebabkan mereka berusaha lebih banyak dan meningkatkan penglibatan dalam kerja mereka (Waqas & Saleem, 2014).

Tanggapan berkaitan penglibatan pekerja pertama kali telah diperkenalkan oleh Kahn pada tahun 1990. Penglibatan pekerja telah menjadi bualan dan sering diperkatakan terutamanya dalam kalangan pengurusan atasan di seluruh dunia dalam dekad ini, kerana merupakan elemen penting untuk kelangsungan mutu dan kejayaan organisasi (Choo *et al.*, 2013). Menurut Tripathi dan Sharma (2016), penglibatan dipengaruhi oleh banyak pemboleh ubah dimana termasuk dalam komponen bersemangat dan seimbang yang mengenal pasti pengalaman kerja umum dan pekerjaan seseorang.

Menurut Alshammari (2015), penglibatan pekerja adalah keupayaan organisasi untuk mengurus dan mencapai prestasi yang tinggi dan prestasi perniagaan yang unggul. Kesannya, pekerja akan lebih bermotivasi dan melakukan tugas dengan baik, mewujudkan hubungan antara penglibatan dan keuntungan dan pertumbuhan masa hadapan, komited terhadap objektif, matlamat dan strategi organisasi serta mempunyai sumbangan yang lebih tinggi dan penyertaan dalam kerja.

Pernyataan Masalah

Menurut Yang dan Chen (2018), pemberian gaji yang rendah akan membawa kepada beberapa tingkah laku negatif pekerja dan menyebabkan kos tambahan perusahaan. Kos tambahan ini akhirnya mengakibatkan kos yang besar, seperti perolehan pekerja yang lebih tinggi kerana ketiadaan tugas tidak akan menyebabkan kerugian yang berlebihan kepada pekerja dan pekerja tidak akan tertarik dengan pekerjaan tersebut. Tambahan pula, Datta (2012) telah menyenaraikan beberapa persepsi pekerja sekiranya mereka tidak diberikan ganjaran dengan efektif, antaranya ialah kurang motivasi pekerja untuk aktiviti masa depan dan penurunan dalam prestasi pekerja pada masa hadapan.

Isu berkaitan dengan penglibatan pekerja semakin menarik minat pihak sarjana dan terus berkembang, namun masih banyak kajian berkaitan penglibatan pekerja perlu dilaksanakan secara lebih mendalam untuk mendapatkan dapatan kajian yang lebih tepat (Bakker, 2011). Quagraine (2010) menyatakan salah satu cabaran terbesar yang dihadapi oleh organisasi adalah bagaimana cara hendak memotivasi dan melibatkan pekerja secara berkesan dalam mencapai matlamat organisasi. Di samping itu, konsep penglibatan pekerja tetap sangat kritikal dalam penetapan organisasi dan dinilai berdasarkan keutuhan utama organisasi hari ini. Hal ini kerana tahap penglibatan pekerja akan menentukan organisasi bertahan atau menutup operasi dan kemakmuran atau kemerosotan (Jilani & Juma, 2015).

Nur Zarina (2019) menyatakan bahawa kadar penglibatan pekerja di Malaysia dan Singapura adalah yang terendah berbanding negara-negara Asia yang lain. Berikutan itu, negara-negara Asia yang dikatakan mempunyai kadar peratusan yang lebih tinggi daripada Malaysia adalah seperti Thailand dengan 64%, Filipina dan India masing-masing dengan kadar 71%, China (69%) dan Indonesia mencatatkan kadar penglibatan pekerja sebanyak 76% (Hewitt, 2018). Menurut Rai *et al.* (2018), jumlah pemberian ganjaran amat berguna untuk menghadapi cabaran kritikal untuk memotivasi, penglibatan dan mengekalkan pekerja. Pada masa kini, kebanyakan majikan percaya bahawa penglibatan membawa hasil positif kepada kejayaan organisasi dan prestasi kewangan keseluruhan syarikat. Namun disebabkan wujudnya kesan negatif apabila pekerja tidak terlibat sama, pengurangan tahap pekerja yang tidak terlibat sama sewajarnya menjadi tumpuan penyelidikan utama penyelidik penglibatan pekerja (Attridge, 2009).

Namun begitu, kajian berkaitan dengan ganjaran kerja dan penglibatan pekerja jarang di lakukan oleh pengkaji di Malaysia dan tiada pengkaji menggunakan konteks organisasi di sebuah pasaraya sebagai tempat kajian. Selain itu, hasil kajian daripada pengkaji lepas telah menunjukkan pelbagai hasil dan tidak konsisten. Sebagai contoh, satu kajian oleh Kimutai dan Sakataka (2015) mendapati wujudnya hubungan antara ganjaran dan penglibatan. Tetapi, dapatan kajian tersebut menunjukkan peluang promosi adalah paling dominan terhadap penglibatan pekerja. Namun demikian, hasil kajian daripada Benazir dan Iqbal (2015) mendapati ganjaran dan penglibatan pekerja menunjukkan hubungan yang lemah dan hasil tersebut adalah tidak signifikan.

Merujuk kepada organisasi kajian, secara praktikalnya pihak atasan khususnya menitikberatkan penglibatan pekerja terhadap organisasi. Berdasarkan temu bual pada 8 Julai 2019 bersama Puan Suhela iaitu pegawai sumber manusia di organisasi kajian ada mengatakan bahawa terdapat segelintir pekerja yang masih tidak memahami pemberian ganjaran kepada mereka dan menyebabkan sumber manusia memberi penerangan semula kepada pekerja tersebut. Pihak organisasi juga percaya bahawa ganjaran kerja ini memainkan peranan penting bagi membantu meningkatkan penglibatan pekerja dan membawa hasil yang positif kepada organisasi. Justeru, pengkaji telah bercadang untuk melakukan kajian berkaitan ganjaran kerja dan penglibatan pekerja di organisasi tersebut.

Objektif Kajian

Berikut merupakan beberapa objektif kajian yang hendak dicapai iaitu:

- i. Mengetahui tahap ganjaran kerja (intrinsik dan ekstrinsik) dalam kalangan responden di organisasi kajian.
- ii. Mengetahui tahap penglibatan pekerja dalam kalangan responden di organisasi kajian.
- iii. Mengkaji hubungan antara ganjaran kerja dan penglibatan pekerja dalam kalangan responden di organisasi kajian.

2.0 KAJIAN LITERATUR

Ganjaran Kerja

Ganjaran merupakan suatu pemberian dalam bentuk kewangan atau bukan kewangan kepada pekerja kerana telah menyumbangkan kepakaran dan tenaganya terhadap organisasi. Mohamad Irwan *et al.* (2014) menyatakan pekerja akan memberikan tindak balas yang positif kepada organisasi sekiranya organisasi mengambil berat terhadap pekerjaannya. Dengan itu, pekerja akan lebih komited dan memberikan perhatian sepenuhnya dalam membantu organisasi meningkatkan produktiviti dan keuntungan.

Ganjaran Kerja (Intrinsik)

Ayesha *et al.*, (2015) menyatakan ganjaran intrinsik adalah ganjaran yang bukan dalam bentuk tunai atau tidak mempunyai kewujudan dalam bentuk fizikal. Contoh ganjaran intrinsik adalah seperti pengiktirafan pekerja, pengakuan, pertumbuhan profesional, kuasa untuk tugas segera, penghormatan dan penghargaan. Kenneth (2009) pula menyatakan bahawa ganjaran intrinsik ini akan datang dengan sendirinya apabila seseorang pekerja itu melaksanakan tugasnya dengan baik dan memperoleh satu kepuasan dengan hasil kerja yang diberikan terhadap organisasi (Jadual 1).

Ganjaran Kerja (Ekstrinsik)

Ganjaran ekstrinsik adalah perkara yang berkaitan dengan luar kepada pekerjaan itu sendiri. Ia terdiri daripada unsur-unsur seperti gaji, faedah sampingan, keselamatan pekerjaan, promosi, ruang pejabat yang privasi, dan iklim sosial (Kilimo *et al.*, 2016). Contoh lain termasuklah persaingan gaji, kenaikan gaji, bonus yang tertentu dan pampasan. Definisi ganjaran ekstrinsik ini diperkukuhkan lagi oleh Shanks (2007) yang telah menyatakan bahawa ganjaran ekstrinsik adalah perkara luaran yang boleh disediakan oleh pengurus dan ianya boleh dijadikan sebagai insentif kepada pekerja untuk meningkatkan produktiviti (Jadual 1).

Jadual Ringkasan faktor sikap kerja oleh Herzberg (Hilmi *et al.*, 2016)

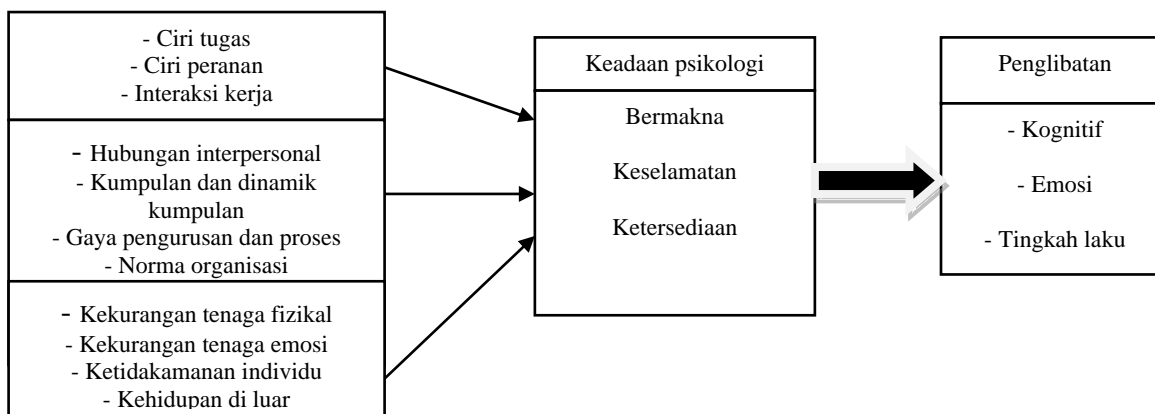
Faktor Motivasi	Faktor Penjagaan
Pengiktirafan	Gaji
Pencapaian	Hubungan interpersonal
Peluang pertumbuhan	Penyeliaan
Kemajuan	Dasar / pentadbiran syarikat
Tanggungjawab	Keadaan tempat kerja
Tugas	Kehidupan peribadi
	Status
	Keselamatan kerja

Teori Dua Faktor (1987) yang ditubuhkan oleh Frederick Herzberg dikatakan berkait rapat dengan hierarki keperluan Maslow tetapi menerangkan lebih banyak faktor untuk mengukur bagaimana individu didorong di tempat kerja mereka. Teori ini mempunyai dua jenis faktor iaitu faktor penjagaan (*hygiene*) dan faktor motivasi (*motivator*). Teori ini boleh dikaitkan dengan ganjaran kerja intrinsik (faktor motivasi) dan ekstrinsik (faktor penjagaan) berdasarkan definisi yang dikemukakan. Faktor penjagaan merupakan elemen luaran diri pekerja seperti gaji, jaminan kerja, faedah atau kemudahan lain, keadaan ditempat kerja dan sebagainya yang terhasil daripada pekerjaan mereka (Ramlall, 2004). Faktor motivasi pula seperti pengiktirafan, autonomi tugas dan pencapaian sesuatu tugas yang dikaitkan dengan elemen dalam diri pekerja yang mempunyai perhubungan berkaitan kerja mereka.

Penglibatan Pekerja

Penglibatan pekerja telah menjadi perkara yang diambil perhatian oleh mana-mana organisasi kerana boleh dijadikan sebagai kunci kepada kejayaan dan daya saing organisasi (Rajah 1). Penglibatan merupakan suatu sikap positif dan nilai-nilai yang diterapkan dalam diri pekerja terhadap organisasi. (Robinson *et al.*, 2004)

Bakker dan Demerouti (2007) menyatakan terdapat sekurang-kurangnya empat yang mana pekerja akan lebih cenderung untuk menjadi kompeten sekiranya mereka mempunyai tahap penglibatan yang tinggi berbanding pekerja yang mempunyai tahap penglibatan kerja yang rendah. Berdasarkan itu, pekerja yang melibatkan diri dengan pekerjaan akan dapat mewujudkan emosi yang positif, mencipta daya motivasi dalam pekerja yang baik, kesihatan yang lebih baik dan dapat mempengaruhi pekerja lain untuk meningkatkan tahap penglibatan mereka terhadap pekerjaan



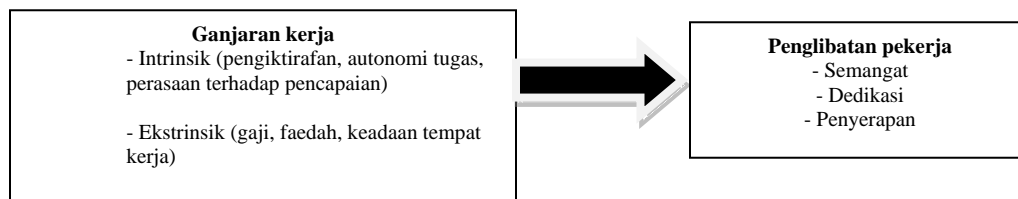
Rajah 1 Model Penglibatan Pekerja Kahn 1990 (Meskelis, 2017)

Menurut Ababneh dan Macky (2015), Kahn (1990) memberikan definisi penglibatan sebagai memanfaatkan pekerja di dalam organisasi supaya mereka dapat memainkan peranan dalam tugas yang diberikan. Kahn (1990) menyatakan penglibatan berlaku pada tiga tahap yang berbeza iaitu penglibatan kognitif, penglibatan emosi dan penglibatan tingkah laku. Dalam penglibatan kognitif, Kahn (1990) menyatakan bahawa ia berasal daripada penilaian pekerja sama ada kerja mereka bermakna, selamat (secara fizikal, emosi, dan psikologi) dan jika mereka mempunyai tahap sumber yang memadai untuk menyelesaikan kerja mereka (Shuck & Reio, 2014). Penglibatan emosi pula mengenai peluasan dan sumbangan terhadap sumber emosi pekerja yang ada dalam pengaruh mereka (Imandin *et al.*, 2014). Seterusnya, penglibatan tingkah laku merupakan bentuk yang paling jelas dalam proses penglibatan pekerja dan sering kali kita dapat melihat perlakuan seseorang dengan mata kasar (Shuck & Reio, 2014). Dari konteks ini, usaha pekerja dalam konteks penglibatan dikaitkan dengan peningkatan usaha individu.

Hubungan antara Ganjaran Kerja dan Penglibatan Pekerja

Jilani dan Juma (2015) telah menjalankan kajian berkaitan ganjaran sebagai strategi untuk mempengaruhi penglibatan pekerja dan dilaksanakan di salah sebuah syarikat pembuatan di Kenya. Kajian ini telah menggunakan soal selidik yang diambil daripada *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Hasil kajian mendapati majoriti iaitu seramai 36 responden (67.9%) memberikan persepsi setuju dan sangat setuju bahawa ganjaran memberikan kesan kepada penglibatan mereka.

Ghosh *et al.* (2016) telah menjalankan satu kajian yang bertujuan untuk mengkaji potensi peranan pengantaraan penglibatan pekerja antara ganjaran, pengiktirafan dan komitmen normatif. Bagi mengukur pemboleh ubah penglibatan pekerja, pengkaji telah menggunakan soal selidik daripada Schaufeli *et al.* (2002) iaitu *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Bagi ganjaran dan pengiktirafan pula, pengkaji tersebut mengukur dengan menggunakan soal selidik daripada Saks (2006). Hasil kajian tersebut menunjukkan ganjaran dan pengiktirafan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap penglibatan pekerja.



Rajah 2 Kerangka Kajian

Ganjaran kerja telah dijadikan sebagai pemboleh ubah bebas bagi kajian ini manakala pengkaji mengambil penglibatan pekerja untuk digunakan sebagai pemboleh ubah bersandar. Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk mengenal pasti hubungan antara ganjaran kerja dan penglibatan pekerja di sebuah pasaraya. Ganjaran kerja terdiri daripada dua bahagian iaitu ganjaran intrinsik (dalaman) dan ganjaran ekstrinsik (luaran). Terdapat 3 dimensi didalam ganjaran intrinsik iaitu pengiktirafan, autonomi tugas dan perasaan terhadap pencapaian. Ganjaran ekstrinsik juga terdiri daripada 3 dimensi iaitu gaji, faedah dan keadaan tempat kerja. Manakala pemboleh ubah penglibatan pekerja juga mempunyai 3 dimensi termasuklah semangat, dedikasi dan penyerapan (Rajah 2).

3.0 METODOLOGI KAJIAN

Reka Bentuk Kajian

Kajian kuantitatif ini dilaksanakan melalui kaedah tinjauan (*survey*) dimana pengkaji akan memberikan borang soal selidik atau *questionnaire* kepada responden sasaran untuk mengumpul maklumat berkaitan kajian yang dilakukan. Pendekatan kajian kuantitatif akan dilakukan melalui kajian deskriptif, inferensi dan penganalisisan data. Kajian yang dijalankan ini adalah untuk mengenal pasti hubungan antara ganjaran kerja (intrinsik dan ekstrinsik) dan penglibatan pekerja. Oleh itu, pengkaji akan dapat melihat adakah wujudnya hubungan bagi kedua-dua pemboleh ubah tersebut atau sebaliknya.

Populasi dan Persampelan Kajian

Kajian ini menggunakan populasi yang terdiri daripada pekerja di sebuah pasaraya dan sampel akan diambil daripada populasi tersebut. Jumlah populasi adalah sebanyak 83 orang pekerja. Oleh hal yang demikian, saiz sampel iaitu sebanyak 70 orang pekerja telah ditentukan dengan merujuk kepada jadual Krejcie dan Morgan (1970). Jadual tersebut telah menyenaraikan saiz sampel yang berpadanan dengan saiz populasi kajian. Bagi mendapatkan sampel kajian, pengkaji memilih persampelan bukan kebarangkalian (*non-probability sampling*) iaitu persampelan mudah (*convenience*).

Instrumen Kajian

Bagi memperoleh maklumat atau hasil yang baik, pengkaji telah menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian yang berkaitan dengan ganjaran kerja dan penglibatan pekerja. Soal selidik digunakan terutamanya dalam penyelidikan tinjauan dan juga dalam eksperimen, penyelidikan lapangan, dan cara pemerhatian yang lain (Rubin & Babbie, 2009).

Penggunaan soal selidik yang telah dibangunkan oleh Ritchie dan Peter (1999) adalah bagi mengukur ganjaran intrinsik, manakala ganjaran ekstrinsik telah diukur dengan menggunakan soal selidik daripada De Beer (1987). Tambahan pula, pengkaji telah menggunakan

soal selidik daripada Schaufeli *et al.* (2002) untuk mengkaji penglibatan pekerja yang terdiri daripada tiga jenis dimensi iaitu semangat (*vigour*), dedikasi (*dedication*) dan penyerapan (*absorption*).

Ujian Normaliti

Ujian normaliti dilaksanakan bagi memastikan pengumpulan sesuatu data mempunyai taburan yang normal atau hampir normal. Ujian ini juga akan dilakukan sebelum melakukan analisis inferensi (Norul, 2015). Selain itu, Pallant (2010) telah menyatakan bahawa taburan data normal boleh dinilai dengan menggunakan nilai histogram, *skewness* dan *kurtosis* untuk setiap pemboleh ubah yang dikaji dan nilai *skewness* dan *kurtosis* mestilah berada diantara nilai -2 sehingga +2 sahaja. Pengkaji telah melakukan ujian normaliti terhadap ganjaran intrinsik, ganjaran ekstrinsik, ganjaran kerja secara keseluruhan dan penglibatan pekerja untuk mengenal pasti sama ada data kajian adalah bertaburan normal ataupun tidak.

Kaedah Analisis Data

Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versi 22 telah digunapakai oleh pengkaji untuk menganalisis semua hasil atau keputusan yang diperoleh dalam kajian ini. Statistik deskriptif dianalisis dengan menggunakan cara pengiraan min bagi menentukan tahap persepsi pekerja terhadap ganjaran kerja (intrinsik dan ekstrinsik) dan tahap penglibatan pekerja di sebuah pasaraya. Melalui analisis inferensi pula, pengkaji akan menggunakan kaedah korelasi Pearson. Fungsi kaedah ini digunakan adalah untuk menentukan sama ada wujud atau tidak hubungan antara ganjaran kerja dan penglibatan pekerja (Jadual 2).

Jadual 2 Ringkasan bagi Jenis Analisis yang Digunakan

No.	Objektif Kajian	Kaedah Analisis
1	Mengenal pasti tahap ganjaran kerja (intrinsik dan ekstrinsik) dalam kalangan responden di organisasi kajian.	Analisis Deskriptif: Min dan peratusan
2	Mengenal pasti tahap penglibatan pekerja dalam kalangan responden di organisasi kajian.	Analisis Deskriptif: Min dan peratusan
3	Mengkaji hubungan antara ganjaran kerja dan penglibatan pekerja dalam kalangan responden di organisasi kajian.	Statistik Inferensi: Korelasi Pearson

4.0 DAPATAN KAJIAN

Analisis Kebolehpercayaan

Jadual 3 menunjukkan analisis *Cronbach Alpha* terhadap penggunaan borang soal selidik dengan bantuan perisian *Statistical Package for Social Science* (SPSS). Sulaiman (2005) menyatakan bahawa kebolehpercayaan merupakan ciri pengukur yang mampu menghasilkan keputusan dan nilai yang sama apabila setiap pemboleh ubah diukur. Pengkaji telah melakukan kajian rintis terhadap pekerja di sebuah pasaraya yang terdiri daripada 10 orang. Hasil mendapati bahawa pemboleh ubah ganjaran kerja mempunyai tahap kebolehpercayaan yang amat baik dengan nilai pekali sebanyak 0.935. Pemboleh ubah penglibatan pekerja pula pada tahap yang baik dan mempunyai nilai pekali sebanyak 0.872.

Jadual 3 Analisis *Cronbach Alpha*

	Bil item	<i>Cronbach Alpha</i>
Ganjaran Kerja	20	0.935
Penglibatan Pekerja	17	0.872

Analisis Demografi

Jadual 4 menunjukkan maklumat berkaitan demografi responden daripada sebuah pasaraya. Hasil dapatan yang mempunyai jumlah responden sebanyak 70 orang mendapati seramai 29 orang responden (41.4%) adalah responden yang terdiri daripada kaum lelaki manakala responden perempuan pula adalah sebanyak 41 orang (58.6%). Taburan responden mengikut umur pula mendapati majoriti responden adalah berumur 20-25 tahun iaitu seramai 34 responden yang bersamaan dengan 48.6% daripada jumlah keseluruhan. Seterusnya, bagi tahap pendidikan yang dimiliki oleh setiap responden, didapati kebanyakan responden mempunyai tahap pendidikan SPM iaitu sebanyak 23 orang responden yang bersamaan dengan 32.9%. Seramai 32 orang responden mempunyai pengalaman bekerja antara 1-5 tahun iaitu bersamaan dengan 45.7% dan merupakan majoriti responden daripada jumlah keseluruhan.

Jadual 4 Maklumat Demografi (N=70 responden)

Pemboleh Ubah	Kekerapan (f)	Peratusan(%)
Jantina		
Lelaki	29	41.4
Perempuan	41	58.6
Umur		
< 20 tahun	12	17.1
20 - 25	34	48.6
26 - 30	12	17.1
31 - 35	6	8.6
36 - 40	4	5.7
> 40 tahun	2	2.9
Tahap Pendidikan		
Ijazah Sarjana	2	2.9
Ijazah Sarjana Muda	18	25.7
Diploma	6	8.6
STPM/Matrikulasi	21	30.0
SPM	23	32.9
PMR/PT3	0	0
Pengalaman Bekerja		
< 1 tahun	28	40
1-5 tahun	32	45.7
6-10 tahun	5	7.1
> 10 tahun	5	7.1

Ujian Normaliti

Jadual 5 menunjukkan hasil ujian normaliti bagi ganjaran intrinsik, ganjaran ekstrinsik, ganjaran kerja dan penglibatan pekerja. Hasil kajian terhadap ujian normaliti bagi ganjaran intrinsik, ganjaran ekstrinsik, ganjaran kerja dan penglibatan pekerja menunjukkan taburan data yang diperoleh adalah berbentuk normal dimana nilai *skewness* dan *kurtosis* adalah antara -2 hingga +2.

Jadual 5 Hasil Ujian Normaliti

Perkara	Skewness	Kurtosis
Ganjaran intrinsik	-0.912	1.665
Ganjaran ekstrinsik	-0.629	-0.005
Ganjaran kerja (keseluruhan)	-0.822	0.467
Penglibatan pekerja	-0.564	0.248

Objektif 1: Tahap Ganjaran Kerja

Tahap Ganjaran Kerja

Jadual 6 menunjukkan tahap ganjaran intrinsik, ekstrinsik dan secara keseluruhan di organisasi kajian. Hasil dapatan menunjukkan skor min ganjaran intrinsik dengan nilai 3.65. Bagi ganjaran ekstrinsik pula, hasil kajian mendapati bahawa ganjaran ini mempunyai jumlah skor min 3.57 secara keseluruhan. Kedua-dua ganjaran ini didapati berada pada tahap yang sederhana. Berdasarkan analisis kedua-dua pemboleh ubah ganjaran kerja (intrinsik dan ekstrinsik), skor min yang diperoleh ialah berjumlah 3.61 dan mempunyai sisihan piawai sebanyak 0.570 dan hasilnya, ganjaran kerja menunjukkan tahap dimana berada pada paras sederhana.

Jadual 6 Tahap Ganjaran

	Skor Min	Tahap
Skor min intrinsik	3.65	Sederhana
Skor min ekstrinsik	3.57	Sederhana
Skor min keseluruhan	3.61	Sederhana

Objektif 2: Tahap Penglibatan Pekerja

Jadual 7 menunjukkan tahap penglibatan pekerja di organisasi kajian mengikut dimensi. Hasil analisis kajian mendapati skor min keseluruhan yang diperoleh bagi pemboleh ubah penglibatan pekerja adalah sebanyak 3.70 dan berada pada tahap yang tinggi. Dengan itu, hasilnya dapat dirumuskan bahawa organisasi kajian menitikberatkan penglibatan pekerja mereka.

Jadual 7 Tahap Penglibatan Pekerja Mengikut Dimensi

	Skor Min	Tahap
Semangat (<i>Vigour</i>)	3.64	Sederhana
Dedikasi (<i>Dedication</i>)	3.70	Tinggi
Penyerapan (<i>Absorption</i>)	3.75	Tinggi

Objektif 3: Hubungan antara Ganjaran Kerja dan Penglibatan Pekerja dalam Kalangan Responden di Organisasi Kajian

Jadual 8 menunjukkan hubungan antara ganjaran intrinsik dan penglibatan pekerja di organisasi kajian. Dapatan kajian mendapati ganjaran intrinsik menunjukkan nilai korelasi sebanyak 0.506** bagi hubungannya dengan penglibatan pekerja. Dengan itu, analisis kajian mendapati bahawa nilai tersebut berada pada tahap yang sederhana serta mempunyai hubungan yang signifikan antara kedua-dua pemboleh ubah iaitu pada aras signifikan $p < 0.01$.

Jadual 8: Analisis Hubungan Antara Ganjaran Intrinsik dan Penglibatan Pekerja

Pemboleh ubah Kajian	Korelasi Pearson (r_s)	Nilai Signifikan (2-hujung)
Ganjaran Intrinsik Penglibatan Pekerja	0.506**	0.000

** Korelasi signifikan pada tahap $p < 0.01$ (2-hujung)

Berdasarkan Jadual 9 di bawah pula adalah berkaitan analisis hubungan antara ganjaran ekstrinsik dan penglibatan pekerja di organisasi kajian. Hasil kajiannya menunjukkan ganjaran ekstrinsik mempunyai nilai korelasi 0.687** (berada pada tahap sederhana) hubungannya dengan penglibatan pekerja. Nilai tersebut menunjukkan kedua-dua pemboleh ubah mempunyai hubungan yang signifikan iaitu pada aras signifikan $p < 0.01$.

Jadual 9: Analisis Hubungan Antara Ganjaran Ekstrinsik dan Penglibatan Pekerja

Pemboleh ubah Kajian	Korelasi Pearson (r_s)	Nilai Signifikan (2-hujung)
Ganjaran Ekstrinsik Penglibatan Pekerja	0.687**	0.000

** Korelasi signifikan pada tahap $p < 0.01$ (2-hujung)

Jadual 10 adalah tentang analisis hubungan antara ganjaran kerja (secara keseluruhan) dan penglibatan pekerja di organisasi kajian. Dapatan kajian ini menunjukkan ganjaran kerja (intrinsik dan ekstrinsik) memperoleh nilai korelasi 0.679** bagi hubungannya terhadap penglibatan pekerja. Analisis ini dapat disimpulkan bahawa nilai tersebut berada pada tahap hubungan yang sederhana dan mempunyai hubungan yang signifikan antara kedua-dua pemboleh ubah iaitu pada aras signifikan $p < 0.01$.

Jadual 10: Analisis Hubungan Antara Ganjaran Kerja dan Penglibatan Pekerja

Pemboleh ubah Kajian	Korelasi Pearson (r_s)	Nilai Signifikan (2-hujung)
Ganjaran Kerja Penglibatan Pekerja	0.679**	0.000

** Korelasi signifikan pada tahap $p < 0.01$ (2-hujung)

5.0 PERBINCANGAN, LIMITASI DAN CADANGAN

Demografi Responden

Berdasarkan kajian ini, majoriti responden di lokasi kajian adalah dalam kalangan perempuan berbanding responden lelaki. Selain itu, kebanyakan responden yang memberikan tindak balas terhadap soal selidik adalah dalam kalangan mereka yang berusia 20-25 tahun dan kumpulan minoriti adalah daripada pekerja yang berumur 40 tahun ke atas. Responden di pasaraya tersebut kebanyakan mempunyai tahap pendidikan SPM dan diikuti dengan tahap pendidikan sehingga Matrikulasi/STPM. Bagi pengalaman bekerja pula, didapati responden kebanyakannya telah bekerja selama 1-5 tahun.

Objektif 1: Perbincangan Mengenai Tahap Ganjaran Kerja (Intrinsik dan Ekstrinsik) dalam Kalangan Responden di Organisasi Kajian

Secara keseluruhannya, hasil dapatan kajian bagi ganjaran kerja adalah berada pada tahap yang sederhana. Terdapat dua elemen di dalam ganjaran kerja iaitu ganjaran intrinsik dan ekstrinsik. Setiap ganjaran kerja tersebut mempunyai nilai min yang berbeza dan kedua-duanya berada pada tahap yang sederhana.

Berdasarkan ganjaran intrinsik, hasil kajian mendapati tahap ganjaran intrinsik secara keseluruhannya mempunyai tahap yang sederhana. Hasil yang diperoleh juga mendapati pekerja berasa gembira sekiranya matlamat kerja yang telah ditetapkan dapat dicapai dan ia dapat dibuktikan dengan perolehan nilai min yang tertinggi dalam ganjaran intrinsik. Organisasi juga perlulah peka terhadap setiap usaha yang ditunjukkan oleh para pekerja dengan memberi mereka pengiktirafan atau pujian. Hal ini kerana Ishak (2004) telah menyatakan apabila seseorang pekerja diberikan pengiktirafan dan penghargaan, pekerja akan berasa segala usaha yang dilakukan mempunyai makna dan berbaloi serta akan terus menunjukkan kecenderungan untuk meningkatkan usahanya lagi.

Seterusnya, ganjaran ekstrinsik juga telah menunjukkan tahap yang sederhana dalam kajian ini. Dapatan kajian ganjaran ekstrinsik terhadap pekerja di organisasi kajian menunjukkan bahawa pekerja berasa puas hati dengan keadaan tempat kerja yang membolehkan mereka untuk sentiasa bekerja keras. Menurut Ogonda *et al.* (2015), keadaan tempat kerja melibatkan perasaan psikologi pekerja, dimana boleh mempengaruhi prestasi dan kepuasan seseorang di tempat kerja. Organisasi sewajarnya memandang serius terhadap faedah yang perlu ditawarkan kerana akan memberikan kesan yang positif kepada pekerja. Hal ini kerana pemberian faedah kepada pekerja adalah salah satu cabaran terbesar dalam perniagaan hari ini dalam menarik dan mengekalkan pekerja yang berkualiti (Tessema *et al.*, 2013).

Objektif 2: Perbincangan Mengenai Tahap Penglibatan Pekerja dalam Kalangan Responden di Organisasi Kajian

Mengikut dapatan kajian, tahap nilai min bagi pemboleh ubah penglibatan pekerja di organisasi kajian adalah tinggi dan membuktikan pasaraya ini sangat mementingkan aspek penglibatan pekerja terhadap organisasi. Dapatan kajian ini telah dikuatkan lagi dengan menyokong dapatan daripada kajian-kajian lepas yang memperoleh hasil penglibatan pekerja berada pada tahap tinggi (Tepayakul & Rinthaisong, 2018 dan Kazimoto, 2016). Dapatan kajian juga mendapati bahawa pekerja memberikan tumpuan sepenuhnya terhadap pekerjaannya sehingga menyebabkan mereka berasa masa akan cepat berlalu apabila sibuk bekerja.

Namun demikian, kebanyakan pekerja berasakan mereka tidak mahu pergi ke kerja apabila bangun pagi. Hal ini akan menyebabkan pekerja tidak mempunyai semangat dan mendorong pekerja melakukan kerja dengan sambil lewa. Oleh hal yang demikian, pekerja yang mempunyai minda yang positif dan menyenangkan tentang pekerjaannya mereka sebenarnya akan lebih cenderung menunjukkan sikap positif terhadap tugas mereka dalam organisasi (Sugandini, 2018).

Objektif 3: Perbincangan Mengenai Hubungan antara Ganjaran Kerja dan Penglibatan Pekerja dalam Kalangan Responden di Organisasi Kajian

Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan hubungan antara ganjaran kerja dan penglibatan pekerja adalah sederhana dan signifikan. Tambahan pula, ini juga dapat dibuktikan dalam kajian yang dijalankan oleh Kimutai dan Sakataka (2015) yang mendapati bahawa kewangan langsung (gaji, kenaikan gaji, bonus merit) dan kewangan tidak langsung (pengiktirafan, pujian, peluang untuk membangunkan kemahiran) menunjukkan hubungan yang positif terhadap penglibatan pekerja dan berada pada tahap yang tinggi.

Dapatan kajian ini juga menyokong kajian daripada Jilani dan Juma (2015) dimana faktor pelaksanaan ganjaran mempunyai hubungan yang kuat dengan penglibatan pekerja. Justeru, hal ini menunjukkan bahawa cara sistem ganjaran dilaksanakan di tempat kajian mempunyai kesan yang kuat terhadap tahap penglibatan pekerja serta sikap seperti yang ditunjukkan oleh pekerja (Jilani & Juma, 2015).

Limitasi dan Cadangan

Terdapat beberapa limitasi kajian yang boleh diambil kira dalam menjalankan kajian ini. Antaranya termasuklah tahap kejujuran responden untuk menjawab soal selidik mungkin akan mempengaruhi dapatan kajian ini. Sehubungan dengan itu, pengkaji tidak dapat menilai atau mengetahui kejujuran setiap responden secara mata kasar dalam menjawab soal selidik. Tambahan pula, terdapat banyak dimensi yang boleh digunakan berkaitan dengan ganjaran kerja dan penglibatan pekerja adalah antara batasan kajian yang dikenal pasti oleh pengkaji.

Cadangan yang boleh dilakukan oleh pihak organisasi adalah dengan melaksanakan penambahbaikan dan mempelbagaikan pemberian ganjaran kerja kepada pekerja memandangkan dapatan kajian menunjukkan tahap ganjaran kerja berada dalam keadaan sederhana. Organisasi perlulah menumpukan perhatian terhadap ganjaran intrinsik dan ekstrinsik dan bukan sekadar tertumpu terhadap satu jenis ganjaran sahaja supaya dapat mewujudkan penglibatan dan prestasi pekerja yang tinggi.

Cadangan berkaitan dengan kajian lanjutan oleh pengkaji-pengkaji akan datang adalah dengan memperbanyakkan bilangan responden khususnya kajian yang berkaitan antara ganjaran kerja dan penglibatan pekerja. Hal ini kerana bilangan responden yang ramai dapat membantu dalam penghasilan sesuatu keputusan yang lebih tepat dan baik serta mempunyai reabiliti yang tinggi. Selanjutnya, pengkaji-pengkaji juga dicadangkan supaya menambah pemboleh ubah yang lain di dalam kajian mereka kerana mungkin terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi hubungan antara ganjaran kerja dan penglibatan pekerja.

6.0 KESIMPULAN

Kesimpulannya, kajian ini didapati telah berjaya menjawab kesemua objektif kajian yang telah dinyatakan. Hasilnya menunjukkan bahawa ganjaran kerja (intrinsik dan ekstrinsik) berada pada tahap yang sederhana. Bagi penglibatan pekerja (pemboleh ubah bersandar) pula menunjukkan tahap yang tinggi. Hasil kajian ini juga didapati wujudnya hubungan signifikan yang sederhana antara ganjaran kerja dan penglibatan pekerja dalam konteks organisasi di sebuah pasaraya.

Berdasarkan perbincangan hasil setiap objektif tersebut, pengkaji telah meletakkan pernyataan daripada pengkaji-pengkaji sebelum ini yang menjalankan kajian tentang ganjaran kerja dan penglibatan pekerja untuk menyokong hasil dapatan kajian ini. Pengkaji juga telah mengemukakan beberapa cadangan terutamanya kepada organisasi dan pengkaji masa hadapan yang berkeinginan dalam melakukan kajian tentang ganjaran kerja dan penglibatan pekerja.

Rujukan

- Alshammari, H. (2015) Workplace productivity through employee workforce engagement: a review study, *International Journal of Business and Social Science*, 6(12), 156-162.
- Attridge, M. (2009) Measuring and managing employee work engagement: a review of a research and business literature, *Journal of Workplace Behavioural Health*, 24(4), 383-398.
- Ayesha, A., Mohsin, B., Muhammad, A., Muhammad, M. K. dan Shah Nawaz, S. (2015) The effects of intrinsic and extrinsic rewards on employee attitudes; mediating role of perceived organizational support, *Journal of Service Science and Management*, 8, 461-470.
- Bakker, A. B. (2011) An evidence-based model of work engagement, *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007) Towards a model of work engagement, *Career Development International*, 13, 209-223.
- Benazir & Iqbal, N. (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.
- Choo, L. S., Mat, N. dan Al-Omari, M. (2013) Organizational practices and employee engagement: A case of Malaysia electronics manufacturing firms. *Business Strategy Series*, 14(1), 3-10.
- Datta, P. (2012) An applied organizational rewards distribution system. *Management Decision*, 50(3), 479-501.
- De Beer, M. J. (1987) N Ondersoek na die rol wat arbeidsomset in die bedryf speel met spesifieke verwysing na werkbepreiding en werksmotivering. Unpublished Master's Dissertation, University of The Free State, Bloemfontein.
- Faizillullahwati, M. (2002) *Kajian Faktor Ganjaran dalam Memotivasikan Pekerja Sokongan: Kajian di Salah Sebuah Organisasi Kerajaan*. Universiti Malaysia Sarawak.
- Ghosh, P., Rai, A., Chauhan, R., Baranwal, G. and Srivastava, D. (2016) Rewards and recognition to engage private bank employees exploring the "obligation dimension". *Management Research Review*, 39(12), 1738-1751.
- Hewitt, A. (2018). Trends in global employee engagement.
- Hilmi, A., Ali, C. and Nihal, C. (2016). Herzberg's motivation- hygiene theory applied to high school teachers in Turkey. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 1(4), 90-97.
- Imandin, L., Bisschoff, C. & Botha, C. (2014). A model to measure employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 12(4), 520-532.
- Ishak, M. S. dan Mohd Johan Rahim. (2004) Ganjaran intrinsik dan ekstrinsik serta hubungannya dengan komitmen terhadap organisasi: satu kajian di kalangan kakitangan pembantu tadbir di Majlis Perbandaran Muar, Johor. *Jurnal Kemasyarakatan*, 84-94.
- Jilani, E. M. and Juma, D. (2015). Contingent rewards as a strategy for influencing employee engagement in manufacturing companies: case study of Williamson tea Kenya limited. *International Journal of Business and Commerce*, 4(5), 20-59.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kenneth, and Kenneth, W. (2009) *Intrinsic Motivation at Work*. Berrett-Koehler: San Francisco, California.
- Kilimo, D. Namusonge, G. S. Makokha, E. N. and Nyagechi, A. K. (2016) Determinants of intrinsic and extrinsic rewards on employee performance in Kapsara Tea Factory Company Trans Nzoia County Kenya, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(10), 369-380.
- Kimutai, K. A. & Sakataka, W. (2015). Effect of reward on employee engagement and commitment at Rift Valley Bottlers Company, *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 1(5), 36-54.
- Meskelis, S. (2017). *An Investigation of the Relationship Among Honesty-Humility, Authentic Leadership and Employee Engagement*. University of Dallas, Degree Thesis.
- Mikander, C. (2010) *The Impact of a Reward System on Employee Motivation in Motonet-Espoo*. International Business, Degree Thesis.
- Norul Huda, M. R. (2015). *Hubungan antara Ganjaran dan Etika Kerja Islam dengan Komitmen dalam Kalangan Pekerja di Jabatan Pembangunan Persekutuan Kelantan*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Nur Zarina Othman (2019). Nurturing productive employees. New Straits Times. Diakses pada 12 Oktober 2019 daripada <https://www.nst.com.my/lifestyle/bots/2019/05/491764/nurturing-productive-employees>
- Ogonda, F. O., Orwa, B. H. Peter, W. P., and Jedida, M. V. (2015) An analysis of work motivation and teacher job satisfaction in public secondary schools in Rarieda Sub-County, Kenya. *Journal of Investment and Management*, 4(6), 377-390.
- Pallant, (2010). *SPSS: Survival Manual*, (4th ed). McGraw-Hill Education. New York: USA.
- Quagraine, T. L. (2010). *Employee Involvement as an Effective Management Tool in Decision Making: A Case Study of Merchant Bank (Ghana) Limited*. Commonwealth Executive Master of Business Administration. Ghana.
- Rai, A., Ghosh, P. and Dutta, P. (2018) Total Rewards to Enhance Employees' Intention to Stay: Does Perception of Justice Play Any Role?
- Ramlall, S. (2004) A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention Within Organizations, *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-64.
- Ritchie, S. and Peter, M. (1999) *Motivation Management*. England: Gower.
- Robinson, D., S. P. Perryman and S. Hayday. (2004) The Drivers of Employee Engagement. IES Report 408. Retrieved August 18, 2019, from <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=408>
- Rubin, A. Babbie, E. R. (2009) *Research Methods for Social Work*. United States of America.
- Salah, M. R. A. (2016) The influence of rewards on employee performance. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 13(4), 1-25.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. and Bakker, A.B. (2002) The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Shanks, N. H. (2007) *Management and Motivation*. In *Introduction to Healthcare Management*. Jones & Bartlett Learning. United States.
- Shuck, B. & Reio, T. G. (2014). Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(1), 43-58.
- Siti Salwa, S., Shafiq R., Azman, I. dan Ishak Y. (2015) Peranan sistem ganjaran berdasarkan prestasi dalam meningkatkan komitmen organisasi: kajian kes penjawat awam di Putrajaya dan Selangor, Malaysia, *Malaysian Journal of Society and Space*, 11(10), 51-62.
- Sugandini, D. (2018). Employee engagement in entrepreneurship management: SMEs cases. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(2), 1-8.
- Tepayakul, R., & Rinthaisong, I. (2018). Job satisfaction and employee engagement among human resources staff of Thai private higher education institutions. *The Journal of Behavioral Science*, 13(2), 68-81.
- Tessema, M. T., Ready, K. J., & Embaye, A. B. (2013). The effects of employee recognition, pay, and benefits on job satisfaction: Cross country evidence. *Journal of Business and Economics*, 4(1), 1-12.
- Tripathi, J. P. & Sharma, S. (2016) The key to improve performance: Employee engagement, *Journal of Business and Management*, 18(10), 19-25.
- Zaini, J. dan Muhammad, Z. Z. (2014) Kesan Ganjaran dan Persekitaran Kerja Terhadap Komitmen Afektif Staf Sokongan, *Synergizing Knowledge on Management and Muamalah (E-ISBN: 978-983-3048-92-2)*.

- Waqas, S., & Saleem, S. (2014). The effect of monetary and non-monetary rewards on employee engagement and firm performance. *European Journal of Business and Management*, 6(31), 73–82.
- Xu, J. and Thomas, H. C. (2009) How can leaders achieve high employee engagement?, *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399-416.
- Yang, J and Chen, H. (2018). Can rewards incentives of non-state-owned enterprises realize co-win cooperation of workers, enterprises and the society? From the perspective of labor productivity, profit and labor absorption, *Nankai Business Review International*, 10(2), 179-206.