

Peranan Ganjaran sebagai Mediator Kualiti dan Produktiviti Penjawat Awam

(The Role of Rewards as a Mediator between Employee Quality and Productivity in Sabah Public Service)

Willey Lampaki^{1*}, Sharifah Rahama Amirul²

¹Fakulti Perniagaan, Ekonomi dan Perakaunan, Universiti Malaysia Sabah, 88400 Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia.

Email: willeylampakidba.2023@gmail.com

²Fakulti Perniagaan, Ekonomi dan Perakaunan, Universiti Malaysia Sabah, 88400 Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia.

Email: sra@ums.edu.my

CORRESPONDING AUTHOR (*):

Willey Lampaki
(willeylampakidba.2023@gmail.com)

KATA KUNCI:

Ganjaran
Kualiti Pekerja
Produktiviti
Mediator
Sektor Awam

KEYWORDS:

Rewards
Employee Quality
Productivity
Mediator
Public Sector

CITATION:

Willey, L., & Sharifah, R. A. (2026). Peranan Ganjaran sebagai Mediator Kualiti dan Produktiviti Penjawat Awam. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 11(7), e003838.
<https://doi.org/10.47405/mjssh.v11i7.3838>

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan menilai peranan ganjaran sebagai pemboleh ubah mediator dalam hubungan antara kualiti pekerja dan produktiviti dalam sektor perkhidmatan awam di Sabah. Pendekatan kuantitatif digunakan melalui reka bentuk tinjauan soal selidik yang melibatkan 150 penjawat awam, dengan 101 respons lengkap dianalisis (kadar respons 67.3%). Data dianalisis menggunakan SPSS versi 27 melalui analisis deskriptif, korelasi Pearson dan regresi linear berganda. Dapatan menunjukkan bahawa dimensi kualiti pekerja iaitu kompetensi, sokongan persekitaran kerja dan kesejahteraan emosi mempunyai hubungan positif signifikan dengan produktiviti. Ganjaran pula didapati berperanan sebagai mediator separa dalam hubungan tersebut. Walau bagaimanapun, bagi dimensi kesihatan fizikal, hubungan yang diperoleh adalah negatif dan signifikan selepas dimediasi oleh ganjaran. Secara keseluruhan, hasil kajian menyokong Teori Pertukaran Sosial yang menekankan prinsip timbal balik antara usaha dan ganjaran dalam meningkatkan prestasi kerja. Kajian ini mencadangkan agar organisasi sektor awam merangka strategi ganjaran yang lebih komprehensif dan berasaskan kesejahteraan pekerja secara holistik bagi meningkatkan produktiviti organisasi secara mampan.

ABSTRACT

This study examines the role of rewards as a mediating variable in the relationship between employee quality and productivity in the public service sector of Sabah. A quantitative survey design was employed involving 150 public servants, with 101 complete responses analysed (67.3% response rate). Data were analysed using SPSS version 27 through descriptive statistics, Pearson

correlation and multiple linear regression analysis. The findings indicate that employee competency, work environment support and emotional well-being have significant positive relationships with productivity. Rewards function as a partial mediator in these relationships. However, physical health demonstrates a significant negative relationship with productivity after mediation. Overall, the results support Social Exchange Theory, emphasizing reciprocity between effort and rewards in enhancing work performance. The study recommends that public sector organisations design comprehensive reward strategies based on holistic employee well-being to ensure sustainable organisational productivity.

Sumbangan/Keaslian: Kajian ini menyumbang kepada literatur sedia ada dengan memperkukuh pemahaman mengenai peranan ganjaran sebagai pemboleh ubah mediator dalam hubungan antara kualiti dan produktiviti pekerja sektor awam. Sumbangan utama kajian ini ialah membuktikan secara empirikal bahawa ganjaran dan gaya kepimpinan mempengaruhi produktiviti pekerja sama ada secara langsung mahupun tidak langsung.

1. Pengenalan

Produktiviti penjawat awam merupakan salah satu indikator utama yang mencerminkan keberkesanan sesebuah organisasi dalam menyampaikan perkhidmatan berkualiti kepada masyarakat. Dalam era transformasi sektor awam dan pendigitalan perkhidmatan kerajaan, organisasi awam bukan sahaja dituntut untuk meningkatkan kecekapan operasi, malah perlu memastikan penyampaian perkhidmatan yang berkesan, responsif dan memenuhi jangkaan rakyat. Sehubungan itu, peningkatan produktiviti penjawat awam menjadi agenda penting dalam usaha memperkukuh tadbir urus serta meningkatkan prestasi sektor awam secara menyeluruh (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2021; World Bank, 2022).

Literatur terdahulu menunjukkan bahawa produktiviti pekerja dipengaruhi oleh pelbagai faktor yang saling berkaitan, termasuk kompetensi, sokongan persekitaran kerja, kesejahteraan emosi, tahap kesihatan serta hubungan dengan pelanggan. Faktor-faktor ini membentuk dimensi utama kualiti pekerja yang menentukan keupayaan individu melaksanakan tugas secara cekap, berkesan dan konsisten (Amirul et al., 2021; Hamdi et al., 2023). Pekerja yang mempunyai tahap kualiti yang tinggi lazimnya mampu menghasilkan output yang lebih berkualiti, meningkatkan kecekapan organisasi dan menyumbang kepada pencapaian objektif organisasi.

Walau bagaimanapun, beberapa kajian berpendapat bahawa hubungan antara kualiti pekerja dan produktiviti tidak semestinya berlaku secara langsung. Sebaliknya, hubungan tersebut dipengaruhi oleh faktor organisasi yang berfungsi sebagai mekanisme pengantara, antaranya sistem ganjaran. Berdasarkan perspektif Teori Pertukaran Sosial, pekerja yang menerima ganjaran secara adil dan setimpal dengan sumbangan mereka cenderung menunjukkan tahap motivasi, komitmen dan prestasi kerja yang lebih tinggi sebagai tindak balas terhadap layanan positif yang diterima daripada organisasi (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Oleh itu, sistem ganjaran

yang berkesan mampu memperkukuh hubungan antara kualiti pekerja dengan produktiviti organisasi.

Ganjaran merupakan elemen penting dalam pengurusan sumber manusia yang berfungsi mengiktiraf sumbangan pekerja melalui ganjaran intrinsik seperti penghargaan, pengiktirafan dan peluang pembangunan kerjaya, serta ganjaran ekstrinsik seperti gaji, elaun, bonus dan insentif kewangan. Kajian menunjukkan bahawa sistem ganjaran yang adil, telus dan berasaskan prestasi dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan seterusnya produktiviti pekerja (Kuvaas, 2017; Armstrong & Brown, 2019; Hasan & Abdullah, 2020). Dalam sektor awam, pelaksanaan sistem ganjaran yang efektif turut dilihat sebagai salah satu mekanisme penting bagi mengekalkan tenaga kerja yang kompeten dan meningkatkan prestasi penyampaian perkhidmatan.

Walaupun kepentingan ganjaran terhadap produktiviti telah banyak dibincangkan dalam literatur, kebanyakan kajian terdahulu hanya meneliti hubungan langsung antara ganjaran dan produktiviti atau antara kualiti pekerja dan produktiviti secara berasingan. Kajian yang menguji peranan ganjaran sebagai pemboleh ubah mediator dalam hubungan antara kualiti pekerja dan produktiviti, khususnya dalam sektor perkhidmatan awam di Negeri Sabah, masih terhad. Kekurangan bukti empirikal ini menunjukkan wujudnya jurang penyelidikan yang perlu diterokai bagi menjelaskan mekanisme sebenar bagaimana ganjaran mempengaruhi hubungan antara kualiti pekerja dan produktiviti.

Dalam konteks Negeri Sabah, usaha meningkatkan produktiviti penjawat awam menjadi semakin penting berikutan pelaksanaan pelbagai agenda transformasi sektor awam, pembangunan wilayah serta peningkatan ekspektasi masyarakat terhadap kualiti penyampaian perkhidmatan kerajaan. Namun begitu, beberapa laporan menunjukkan bahawa produktiviti sektor awam masih dipengaruhi oleh cabaran seperti ketidakseimbangan kompetensi, kekangan sumber, persekitaran kerja serta pelaksanaan sistem ganjaran yang kurang berorientasikan prestasi (Perbadanan Produktiviti Malaysia, 2023; Unit Perancang Ekonomi Negeri Sabah, 2023). Keadaan ini menunjukkan bahawa keberkesanan sistem ganjaran perlu diberi perhatian sebagai salah satu mekanisme yang mampu memperkukuh hubungan antara kualiti pekerja dan produktiviti organisasi.

Sehubungan itu, kajian ini dilaksanakan untuk meneliti peranan ganjaran sebagai pemboleh ubah mediator dalam hubungan antara kualiti pekerja dan produktiviti penjawat awam di Negeri Sabah. Kajian ini diharapkan dapat memperkayakan literatur dalam bidang pengurusan sumber manusia sektor awam serta menyediakan bukti empirikal bagi membantu pembuat dasar dan pengurus organisasi merangka sistem ganjaran yang lebih strategik dalam usaha meningkatkan produktiviti penjawat awam.

1.1. Permasalahan Kajian

Selain faktor organisasi, sistem ganjaran diiktiraf sebagai salah satu mekanisme strategik dalam pengurusan sumber manusia yang berupaya mempengaruhi motivasi, komitmen dan produktiviti pekerja. Menurut Armstrong dan Brown (2019), sistem ganjaran yang adil, telus serta berasaskan prestasi mampu menggalakkan pekerja meningkatkan prestasi melalui pengiktirafan terhadap sumbangan dan pencapaian mereka. Selaras dengan Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964), pekerja yang merasakan

organisasi menghargai sumbangan mereka melalui ganjaran yang setimpal cenderung membalas layanan tersebut dengan menunjukkan komitmen, penglibatan dan prestasi kerja yang lebih tinggi (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Walaupun bagaimanapun, pelaksanaan sistem ganjaran dalam sektor awam masih berhadapan dengan pelbagai cabaran. Kajian terdahulu melaporkan bahawa struktur ganjaran yang kurang fleksibel, peluang kenaikan pangkat yang terhad serta pengiktirafan bukan kewangan yang tidak konsisten boleh mengurangkan keberkesanan sistem ganjaran sebagai pemangkin motivasi dan produktiviti pekerja (Kuvaas, 2017; Hasan & Abdullah, 2020). Dalam keadaan sedemikian, pekerja yang mempunyai tahap kompetensi dan kualiti kerja yang tinggi mungkin tidak dapat mengekalkan motivasi serta prestasi secara berterusan sekiranya usaha dan sumbangan mereka tidak diberikan penghargaan yang sewajarnya. Situasi ini menunjukkan bahawa keberkesanan sistem ganjaran bukan hanya bergantung kepada bentuk ganjaran yang ditawarkan, tetapi juga kepada persepsi pekerja terhadap keadilan, ketelusan dan kesaksamaan pelaksanaannya.

Dari perspektif penyelidikan, kebanyakan kajian terdahulu lebih menumpukan kepada hubungan langsung antara kualiti pekerja dengan produktiviti atau antara ganjaran dengan produktiviti secara berasingan (Amirul et al., 2021; Hamdi et al., 2023). Walaupun dapatan kajian secara konsisten menunjukkan bahawa ganjaran mempunyai hubungan positif dengan motivasi dan prestasi kerja, bukti empirikal yang menjelaskan bagaimana ganjaran berfungsi sebagai mekanisme pengantara antara kualiti pekerja dan produktiviti masih terhad. Kekurangan kajian yang menguji hubungan tidak langsung ini menyebabkan mekanisme yang menerangkan bagaimana kualiti pekerja diterjemahkan kepada peningkatan produktiviti melalui sistem ganjaran masih belum difahami secara menyeluruh, khususnya dalam konteks sektor perkhidmatan awam di Malaysia.

Jurang penyelidikan ini menjadi lebih signifikan dalam konteks Negeri Sabah yang mempunyai ciri geografi, taburan organisasi dan cabaran pengurusan sumber manusia yang berbeza daripada negeri-negeri lain di Malaysia. Sehingga kini, kajian empirikal yang meneliti peranan ganjaran sebagai pemboleh ubah mediator dalam hubungan antara kualiti pekerja dan produktiviti penjawat awam di Sabah masih amat terhad. Oleh itu, terdapat keperluan untuk membangunkan model empirikal yang mengintegrasikan ketiga-tiga konstruk tersebut bagi menjelaskan mekanisme yang mempengaruhi produktiviti penjawat awam secara lebih komprehensif.

Sehubungan itu, kajian ini dilaksanakan bagi mengisi jurang penyelidikan tersebut dengan menguji secara empirikal peranan ganjaran sebagai pemboleh ubah mediator dalam hubungan antara kualiti pekerja dan produktiviti penjawat awam di Negeri Sabah. Dapatan kajian diharapkan dapat memperkukuh bukti empirikal dalam bidang pengurusan sumber manusia sektor awam, memperluas aplikasi Teori Pertukaran Sosial dalam konteks organisasi awam, serta menyediakan asas yang kukuh kepada pembuat dasar untuk merangka sistem ganjaran yang lebih adil, strategik dan berorientasikan prestasi bagi meningkatkan produktiviti penjawat awam secara mampan.

1.2. Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan untuk:

- i. Mengetahui hubungan antara kualiti pekerja dan produktiviti.
- ii. Menentukan hubungan antara ganjaran dan produktiviti.

- iii. Menilai peranan ganjaran sebagai pemboleh ubah mediator antara kualiti pekerja dan produktiviti dalam sektor perkhidmatan awam di Sabah.

2. Sorotan Literatur

Ganjaran merujuk kepada imbuhan yang diberikan kepada pekerja sebagai balasan terhadap sumbangan, pencapaian dan prestasi kerja yang ditunjukkan dalam organisasi. *Kamus Dewan* (2005) mentakrifkan ganjaran sebagai hadiah bagi perlakuan yang baik, manakala dalam konteks pekerjaan, ganjaran sering dikaitkan dengan gaji, elaun dan bayaran lain yang diperuntukkan melalui kontrak perkhidmatan. Namun, dalam perspektif pengurusan sumber manusia moden, ganjaran tidak lagi terhad kepada imbuhan kewangan semata-mata, sebaliknya merangkumi elemen psikologi dan sosial yang mempengaruhi motivasi serta komitmen pekerja (Ariff et al., 2018; Syafiqah et al., 2020).

Literatur terkini menunjukkan bahawa ganjaran berfungsi sebagai instrumen strategik untuk menarik, mengekalkan dan memotivasikan pekerja berprestasi tinggi. Dalam persekitaran organisasi yang semakin kompetitif, sistem ganjaran bukan sahaja berperanan sebagai alat pampasan, malah menjadi mekanisme pembentukan tingkah laku dan budaya kerja yang produktif. Oleh itu, definisi ganjaran perlu dilihat secara holistik, merangkumi imbuhan material dan bukan material yang menyumbang kepada kesejahteraan pekerja serta prestasi organisasi.

Secara umumnya, ganjaran dikategorikan kepada dua bentuk utama, iaitu ganjaran ekstrinsik dan ganjaran intrinsik (Olugu et al., 2018). Ganjaran ekstrinsik melibatkan imbuhan berbentuk kewangan atau material seperti gaji, bonus tahunan, komisen, kenaikan gaji dan faedah organisasi termasuk pelan kesihatan dan persaraan. Ganjaran ini bertujuan memenuhi keperluan ekonomi pekerja serta memberikan insentif luaran bagi meningkatkan prestasi.

Sebaliknya, ganjaran intrinsik merujuk kepada kepuasan dalaman yang diperoleh melalui pengiktirafan, kenaikan pangkat, autonomi kerja, fleksibiliti masa serta suasana kerja yang kondusif (Nursalam et al., 2013). Kajian empirikal menunjukkan bahawa ganjaran intrinsik sering mempunyai kesan yang lebih mendalam terhadap komitmen jangka panjang dan prestasi berbanding ganjaran kewangan semata-mata. Olugu et al. (2018), misalnya, mendapati bahawa ganjaran intrinsik menyumbang secara lebih signifikan kepada peningkatan prestasi organisasi berbanding ganjaran ekstrinsik.

Dapatan ini menyokong pandangan bahawa sistem ganjaran yang terlalu berorientasikan kewangan berisiko menghasilkan motivasi jangka pendek sahaja. Sebaliknya, keseimbangan antara ganjaran intrinsik dan ekstrinsik diperlukan bagi memastikan motivasi yang mampan serta hubungan kerja yang stabil.

Dalam sektor perkhidmatan, pekerja merupakan elemen utama dalam penyampaian nilai kepada pelanggan. Tidak seperti sektor pembuatan yang menghasilkan produk fizikal, sektor perkhidmatan bergantung kepada interaksi, kemahiran dan sikap pekerja sebagai medium utama penyampaian perkhidmatan. Oleh itu, kualiti perkhidmatan sangat berkait rapat dengan motivasi dan kepuasan pekerja.

Teori *Internal Marketing* yang diperkenalkan oleh Berry (1981) menekankan bahawa pekerja perlu dilihat sebagai pelanggan dalaman organisasi. Untuk memastikan

kepuasan pelanggan luaran, organisasi perlu terlebih dahulu memenuhi keperluan dan jangkaan pekerja (Balta, 2018). Dalam konteks ini, sistem ganjaran yang efektif menjadi faktor kritikal dalam meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan produktiviti.

Dalam sektor perkhidmatan awam, peranan ganjaran menjadi lebih kompleks kerana pekerja bukan sahaja dipacu oleh insentif kewangan, tetapi juga nilai perkhidmatan awam dan tanggungjawab sosial. Oleh itu, sistem ganjaran yang berkesan perlu mengambil kira faktor psikososial, pengiktirafan profesional dan kesejahteraan kerja bagi memastikan prestasi yang konsisten dan berdaya tahan.

Secara keseluruhannya, literatur menunjukkan bahawa ganjaran bukan sekadar mekanisme pampasan, tetapi merupakan alat strategik yang membentuk motivasi, komitmen dan produktiviti pekerja. Walau bagaimanapun, kajian yang menilai peranan ganjaran sebagai pemboleh ubah mediator antara pelbagai dimensi kualiti pekerja dan produktiviti dalam konteks sektor awam Sabah masih terhad. Justeru, kajian ini bertujuan mengisi jurang tersebut melalui model mediasi yang lebih komprehensif dan berasaskan konteks tempatan.

3. Metod Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui reka bentuk tinjauan (survey research design) bagi mengkaji hubungan antara kualiti pekerja, ganjaran dan produktiviti dalam kalangan penjawat awam di Negeri Sabah. Pendekatan kuantitatif dipilih kerana membolehkan hubungan antara pemboleh ubah diukur secara objektif melalui analisis statistik yang sistematik dan seterusnya menguji hipotesis yang telah dibangunkan.

Instrumen utama kajian ialah soal selidik berstruktur yang dibangunkan berdasarkan sorotan literatur terdahulu. Instrumen ini merangkumi konstruk kualiti pekerja yang terdiri daripada dimensi kompetensi, sokongan persekitaran kerja, kesejahteraan emosi, kesihatan dan timbal balik pelanggan, di samping konstruk ganjaran dan produktiviti. Kebolehpercayaan instrumen dinilai menggunakan pekali *Cronbach's Alpha* bagi memastikan konsistensi dalaman item, manakala kesahan konstruk dinilai melalui analisis faktor penerokaan (*Exploratory Factor Analysis, EFA*).

Populasi kajian terdiri daripada penjawat awam yang berkhidmat di beberapa jabatan sektor perkhidmatan awam di Negeri Sabah. Penentuan saiz sampel dibuat menggunakan analisis kuasa statistik (power analysis) melalui perisian G*Power versi 3.1.9.4. Berdasarkan parameter yang dicadangkan oleh Cohen (1988), kajian ini memerlukan sekurang-kurangnya 103 orang responden. Bagi meningkatkan kadar respons, sebanyak 150 set soal selidik telah diedarkan dan sebanyak 101 soal selidik yang lengkap berjaya dikumpulkan untuk analisis, mewakili kadar respons sebanyak 67.3%.

Data dianalisis menggunakan Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versi 27. Analisis deskriptif digunakan untuk menghuraikan profil responden dan tahap setiap pemboleh ubah kajian. Seterusnya, analisis inferensi yang melibatkan korelasi Pearson dan regresi linear berganda dijalankan bagi menguji hubungan antara pemboleh ubah. Bagi menguji peranan ganjaran sebagai pemboleh ubah mediator dalam hubungan antara kualiti pekerja dan produktiviti, kajian ini menggunakan PROCESS Macro versi

4.2 oleh Hayes (2022), Model 4. Pengujian kesan mediasi dilaksanakan menggunakan kaedah bootstrapping dengan 5,000 pensampelan semula (bootstrap resamples) serta selang keyakinan bias-corrected 95%. Kesan mediasi dianggap signifikan apabila selang keyakinan 95% bagi kesan tidak langsung (indirect effect) tidak merangkumi nilai sifar (Hayes, 2022). Pendekatan ini dipilih kerana lebih mantap dan tidak bergantung kepada andaian normaliti taburan kesan tidak langsung, sekali gus memberikan anggaran yang lebih tepat berbanding pendekatan regresi mediasi tradisional.

Tiga hipotesis utama telah dirumuskan seperti berikut:

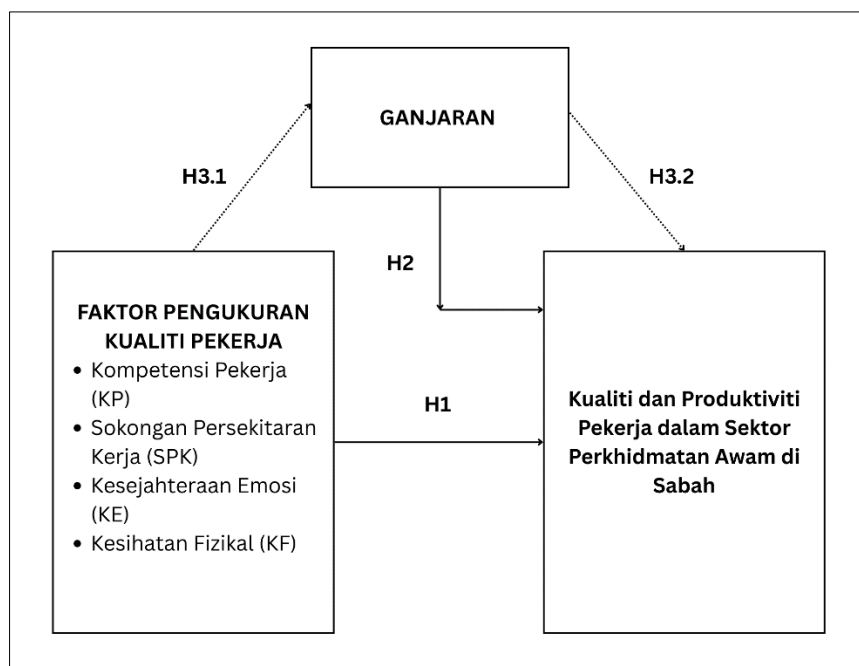
H1: Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kualiti pekerja dan produktiviti.

H2: Terdapat hubungan positif yang signifikan antara ganjaran dan produktiviti.

H3: Ganjaran berfungsi sebagai pemboleh ubah mediator dalam hubungan antara kualiti pekerja dan produktiviti dalam sektor perkhidmatan awam di Sabah.

Hubungan struktur antara pemboleh ubah kajian digambarkan dalam Rajah 1. Kerangka konseptual ini menunjukkan model mediasi yang menekankan peranan ganjaran sebagai pemboleh ubah perantara antara kualiti pekerja dan produktiviti.

Rajah 1: Kerangka Konseptual Peranan Ganjaran sebagai Mediator antara Kualiti Pekerja dan Produktiviti dalam Sektor Perkhidmatan Awam di Sabah



4. Hasil Kajian

Bab ini membentangkan hasil analisis data yang diperoleh daripada 101 orang responden dalam kalangan penjawat awam di Negeri Sabah. Analisis dijalankan menggunakan Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) dan Hayes PROCESS Macro Model 4 bagi menguji hubungan antara pemboleh ubah kajian serta peranan ganjaran sebagai pemboleh ubah mediator. Persembahan hasil kajian disusun mengikut objektif kajian bagi memastikan dapatan yang dilaporkan selaras dengan persoalan kajian dan hipotesis yang telah dibangunkan.

Jadual 1: Ringkasan Analisis Mediasi Peranan Ganjaran sebagai Pemboleh Ubah
Mediator

Faktor Kualiti Pekerja	Kesan Langsung (B)	Selepas Mediasi (B)	Kesan Tidak Langsung (B)	Signifikan	Jenis Mediasi
Kompetensi	0.5230**	0.4707**	0.0518**	Ya	Mediator Separa
Sokongan Persekitaran Kerja	0.3356**	0.2546**	0.0810**	Ya	Mediator Separa
Kesejahteraan Emosi	0.3838**	0.2766**	0.1072**	Ya	Mediator Separa
Kesihatan Fizikal	-0.0734 (ns)	-0.1719**	0.0986*	Sebahagian	Tiada Mediasi Penuh

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

4.1. Hubungan antara Kualiti Pekerja dengan Produktiviti dalam Sektor Perkhidmatan Awam di Sabah

Objektif pertama kajian adalah untuk mengenal pasti hubungan antara kualiti pekerja dan produktiviti dalam sektor perkhidmatan awam di Sabah. Analisis dijalankan menggunakan ujian Korelasi Pearson dan regresi berganda bagi menilai kekuatan hubungan serta sumbangan setiap dimensi kualiti pekerja terhadap produktiviti.

Keputusan analisis menunjukkan bahawa tiga dimensi kualiti pekerja mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan produktiviti pekerja. Kompetensi pekerja mencatatkan hubungan paling kuat dengan produktiviti ($\beta = 0.5230$, $p < 0.01$), diikuti oleh kesejahteraan emosi ($\beta = 0.3838$, $p < 0.01$) dan sokongan persekitaran kerja ($\beta = 0.3356$, $p < 0.01$). Sebaliknya, kesihatan fizikal tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan produktiviti ($\beta = -0.0734$, $p > 0.05$).

Dapatan ini menunjukkan bahawa peningkatan kompetensi, penyediaan persekitaran kerja yang kondusif dan kesejahteraan emosi pekerja menyumbang kepada peningkatan produktiviti dalam sektor perkhidmatan awam di Sabah. Walau bagaimanapun, kesihatan fizikal tidak memberikan sumbangan yang signifikan dalam model kajian ini. Secara keseluruhannya, keputusan analisis menyokong Hipotesis 1 (H1), iaitu terdapat hubungan positif yang signifikan antara kualiti pekerja dan produktiviti. Oleh itu, Objektif Kajian 1 berjaya dicapai.

4.2. Hubungan antara Ganjaran dengan Produktiviti dalam Sektor Perkhidmatan Awam di Sabah

Objektif kedua kajian adalah untuk menentukan hubungan antara ganjaran dan produktiviti pekerja. Keputusan analisis menunjukkan bahawa ganjaran mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan produktiviti pekerja ($p < 0.01$). Dapatan ini membuktikan bahawa peningkatan ganjaran yang diterima oleh pekerja berkait secara langsung dengan peningkatan produktiviti dalam organisasi. Keputusan tersebut menyokong Hipotesis 2 (H2) yang menyatakan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan antara ganjaran dan produktiviti. Oleh itu, Objektif Kajian 2 berjaya dicapai.

4.3. Peranan Ganjaran sebagai Pemboleh Ubah Mediator antara Kualiti Pekerja dan Produktiviti dalam Sektor Perkhidmatan Awam di Sabah

Objektif ketiga kajian adalah untuk menilai sama ada ganjaran bertindak sebagai pemboleh ubah mediator dalam hubungan antara kualiti pekerja dan produktiviti. Analisis mediasi dijalankan menggunakan Hayes PROCESS Macro Model 4.

Jadual 1 menunjukkan bahawa ganjaran berfungsi sebagai pemboleh ubah mediator separa dalam tiga daripada empat hubungan yang dianalisis. Dalam hubungan antara kompetensi pekerja dan produktiviti, kemasukan pemboleh ubah ganjaran telah mengurangkan nilai pekali β daripada 0.5230 kepada 0.4707, namun hubungan tersebut masih kekal signifikan pada aras $p < 0.01$. Kesan tidak langsung melalui ganjaran ($\beta = 0.0518$) menunjukkan bahawa ganjaran bertindak sebagai mediator separa dalam hubungan tersebut. Corak yang sama turut diperhatikan dalam hubungan antara sokongan persekitaran kerja dan produktiviti. Nilai pekali β menurun daripada 0.3356 kepada 0.2546 selepas pemboleh ubah ganjaran dimasukkan ke dalam model. Kesan tidak langsung melalui ganjaran adalah signifikan dengan nilai $\beta = 0.0810$, sekali gus menunjukkan kewujudan mediasi separa.

Bagi kesejahteraan emosi, hubungan langsung sebelum dan selepas kemasukan pemboleh ubah ganjaran masing-masing mencatatkan nilai β sebanyak 0.3838 dan 0.2766. Kesan tidak langsung melalui ganjaran adalah signifikan dengan nilai $\beta = 0.1072$, iaitu nilai tertinggi antara semua dimensi yang dianalisis. Keputusan ini menunjukkan bahawa ganjaran memainkan peranan sebagai mediator separa dalam hubungan tersebut. Walau bagaimanapun, keputusan yang berbeza diperoleh bagi hubungan antara kesihatan fizikal dan produktiviti. Hubungan langsung didapati tidak signifikan ($\beta = -0.0734$, $p > 0.05$), walaupun kesan tidak langsung melalui ganjaran adalah signifikan ($\beta = 0.0986$, $p < 0.05$). Oleh itu, hubungan ini tidak memenuhi syarat mediasi penuh dan hanya menunjukkan kesan mediasi yang terhad.

Secara keseluruhannya, keputusan analisis menunjukkan bahawa ganjaran bertindak sebagai mediator separa dalam hubungan antara kompetensi pekerja, sokongan persekitaran kerja serta kesejahteraan emosi dengan produktiviti. Sebaliknya, ganjaran tidak menunjukkan peranan mediasi yang signifikan bagi hubungan antara kesihatan fizikal dan produktiviti.

Oleh itu, Hipotesis 3 (H3) adalah disokong secara separa kerana ganjaran hanya memediasi sebahagian daripada hubungan yang diuji dalam model kajian. Dengan itu, Objektif Kajian 3 berjaya dicapai.

4.4. Rumusan

Ketiga-tiga dapatan ini mengesahkan bahawa ganjaran meningkatkan pengaruh positif faktor dalaman pekerja terhadap hasil kerja, sekali gus menyokong peranan ganjaran sebagai mekanisme motivasi yang signifikan dalam konteks sektor awam. Dapatan kajian menunjukkan bahawa ganjaran berfungsi sebagai mediator separa dalam hubungan antara kualiti pekerja dan produktiviti dalam sektor perkhidmatan awam di Sabah, khususnya bagi dimensi kompetensi, sokongan persekitaran kerja dan kesejahteraan emosi. Hasil ini selaras dengan prinsip utama Teori Pertukaran Sosial yang menyatakan bahawa pekerja lebih cenderung menunjukkan tingkah laku kerja positif apabila jangkaan mereka terhadap ganjaran dipenuhi (Noorazem et al., 2021).

Dalam konteks Sabah yang mempunyai struktur geografi yang kompleks dan kepelbagaian pentadbiran merangkumi kawasan luar bandar, pulau serta wilayah dengan infrastruktur terhad, penjawat awam sering berhadapan dengan kekangan fizikal dan logistik (Lai & Tey, 2021). Kajian ini membuktikan bahawa apabila ganjaran dikontekstualisasikan melalui pengiktirafan berasaskan prestasi, kenaikan pangkat berasaskan merit dan peluang latihan yang adil, hubungan antara kompetensi dan produktiviti menjadi lebih kukuh. Dapatan ini menyokong kajian terdahulu oleh Periyadi et al. (2024), serta mencadangkan penilaian semula sistem ganjaran tradisional yang lebih menekankan senioriti berbanding merit (Azzahra et al., 2024), dan pengiktirafan sebenar terhadap prestasi pekerja dalam sektor awam Sabah. Tanpa sistem ganjaran yang progresif dan responsif terhadap pencapaian prestasi, strategi sumber manusia berpotensi gagal. Kompetensi semata-mata tidak menjamin peningkatan prestasi kerja tanpa sokongan ganjaran yang berfungsi sebagai penguat tingkah laku dan pemacu motivasi intrinsik (Razick et al., 2024).

Dimensi sokongan persekitaran kerja juga menunjukkan kesan signifikan terhadap produktiviti apabila dimediasi oleh ganjaran. Namun, banyak pejabat awam luar bandar di Sabah berhadapan cabaran sistemik seperti kekurangan infrastruktur ICT, sokongan teknikal yang terhad dan akses maklumat yang tidak mencukupi (Fang et al., 2022). Dalam situasi ini, ganjaran kewangan sering berfungsi sebagai mekanisme pampasan jangka pendek berbanding penyelesaian struktur jangka panjang (Nwankwo et al., 2023; Ndayishimiye, 2024). Justeru, ganjaran perlu disertai dengan elemen intrinsik seperti pengiktirafan moral, kepercayaan organisasi dan peluang pembangunan diri bagi memastikan komitmen jangka panjang.

Kesejahteraan emosi turut menunjukkan kesan mediasi yang signifikan melalui ganjaran, menandakan bahawa faktor psikologi tidak boleh dipinggirkan dalam pengurusan sumber manusia sektor awam. Ganjaran bukan kewangan seperti penghargaan lisan, pujian awam, kepercayaan penyelia dan hubungan kerja yang sihat terbukti meningkatkan moral dan produktiviti (Bui et al., 2021). Ganjaran psikososial ini membantu membentuk hubungan timbal balik yang positif serta menyokong kestabilan emosi pekerja (Hamzah & Matkhairuddin, 2023). Keputusan kajian turut menunjukkan jurang antara pelaburan dalam pembangunan kemahiran

Sebaliknya, dimensi kesihatan fizikal menunjukkan hubungan yang lebih kompleks. Walaupun kesihatan fizikal merupakan asas kepada fungsi tenaga kerja, hubungan dengan produktiviti menjadi negatif dan signifikan selepas dimediasi oleh ganjaran ($\beta = -0.1719$, $p < 0.01$). Dapatan ini menunjukkan bahawa ganjaran sahaja tidak mencukupi untuk mengimbangi kesan keletihan dan tekanan fisiologi akibat beban tugas dan penempatan luar bandar (Malek et al., 2016). Walau bagaimanapun, kesihatan fizikal masih mempunyai potensi mediasi separa. Inisiatif seperti ergonomik tempat kerja, pemeriksaan kesihatan berkala dan program aktiviti fizikal berpotensi meningkatkan produktiviti sekiranya digabungkan dengan sistem ganjaran yang holistik dan sokongan psikososial (Arevin et al., 2024). Dalam konteks perkhidmatan awam Sabah yang mempunyai kekangan sumber dan lokasi yang tersebar, pendekatan integratif yang merangkumi faktor fizikal, emosi dan organisasi amat diperlukan bagi menjamin produktiviti pekerja.

5. Kesimpulan

Kajian ini secara kritikal merumuskan bahawa ganjaran berfungsi sebagai mekanisme mediasi separa yang signifikan dalam memperkukuh hubungan antara pelbagai dimensi kualiti pekerja khususnya kompetensi, sokongan persekitaran kerja dan kesejahteraan emosi dengan produktiviti penjawat awam di Sabah. Keberkesanan ganjaran, terutamanya dalam bentuk bukan kewangan seperti pengiktirafan, kepercayaan organisasi dan fleksibiliti waktu kerja, terbukti mampu merangsang motivasi intrinsik pekerja, seterusnya menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi secara keseluruhan. Dapatan ini selaras dengan prinsip teras Teori Pertukaran Sosial yang menekankan kepentingan hubungan timbal balik dan autonomi individu dalam membentuk tingkah laku kerja yang proaktif.

Walau bagaimanapun, dapatan berkaitan dimensi kesihatan fizikal menunjukkan cabaran yang lebih kompleks. Perubahan kepada hubungan negatif dan signifikan dengan produktiviti apabila ganjaran diperkenalkan sebagai faktor mediasi menunjukkan bahawa ganjaran semata-mata tidak mampu mengimbangi kelemahan yang berpunca daripada kemerosotan kesihatan fizikal. Fenomena ini menyerlahkan keterbatasan sistem ganjaran sedia ada dan menuntut tindak balas dasar yang lebih komprehensif serta bersepadu. Dalam konteks perkhidmatan awam Sabah yang mempunyai cabaran geografi dan logistik yang signifikan, struktur ganjaran perlu dilengkapi dengan inisiatif kesihatan pekerjaan yang mampan bagi memastikan daya tahan tenaga kerja dan produktiviti organisasi dalam jangka panjang.

Kelulusan Etika dan Persetujuan untuk Menyertai Kajian (*Ethics Approval and Consent to Participate*)

Kajian ini melibatkan penyertaan penjawat awam sebagai responden. Oleh itu, sebelum pengumpulan data dijalankan, penyelidik telah memperoleh kebenaran rasmi daripada Jabatan Perkhidmatan Awam Negeri Sabah (JPAN) melalui surat rujukan Bil. JPAN: 1000-9/59 JLD.3 (201) bertarikh 29 Jun 2026 untuk menjalankan penyelidikan di agensi Kerajaan Negeri Sabah. Di samping itu, kebenaran turut diperoleh daripada ketua jabatan yang terlibat sebelum soal selidik diedarkan.

Semua responden telah diberikan penerangan mengenai tujuan kajian dan dimaklumkan bahawa penyertaan adalah secara sukarela melalui persetujuan termaklum (informed consent). Kerahsiaan identiti responden dipelihara sepenuhnya, dan semua data yang dikumpulkan digunakan hanya bagi tujuan akademik serta dilaporkan secara agregat tanpa mendedahkan identiti mana-mana individu atau organisasi.

Penghargaan (*Acknowledgement*)

Setinggi-tinggi penghargaan diucapkan kepada Universiti Malaysia Sabah atas kemudahan yang disediakan, kepada penyelia atas bimbingan yang diberikan, serta kepada semua responden yang telah memberikan kerjasama dalam menjayakan kajian ini.

Kewangan (*Funding*)

Kajian ini tidak menerima sebarang tajaan atau bantuan kewangan daripada mana-mana pihak.

Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)

Penulis mengesahkan bahawa tiada sebarang konflik kepentingan dalam kajian ini.

Rujukan

- Akyıl, Y., & İme, Y. (2024). The mediating role of mental well-being between psychological resilience, life satisfaction and emotional intelligence. *Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 742–752. <https://doi.org/10.30900/kafkasegt.1433531>
- Alimawi, M., & Muda @ Ismail, F. laili. (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. <https://doi.org/10.33102/sainsinsani.vol7no1.212>
- Amirul, S. R., Pazim, K. H., Amirul, S. M., Mail, R., & Dasan, J. (2021). Developing and validating the qualitative labour productivity measurement in service industry. *Quality & Quantity*. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01220-9>
- Arevin, A. T., Rustam, A., Widaningsih, W., Saryanti, E., & Wulandari, H. P. (2024). Fostering workplace wellness: Strategies for improving employee engagement and productivity. *The Journal of Academic Science*, 1(5). <https://doi.org/10.59613/hc2gmj85>
- Armstrong, M., & Brown, D. (2023). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward* (7th ed.). Kogan Page.
- Azzahra, G., & Barry, R. R. (2024). The Impact Of Reward And Punishment Mechanisms On Employee Performance: The Mediating Role Of Work Motivation. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(3), 1753–1761. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i2.59208>
- Kuvaas, Bård & Buch, Robert & Weibel, Antoinette & Dysvik, Anders & Nerstad, Christina. (2017). Do Intrinsic and Extrinsic Motivation relate differently to Employee Outcomes? *Journal of Economic Psychology*. in press. 10.1016/j.joep.2017.05.004.
- Bui, H., Liu, G., Ko, W. W., & Curtis, A. (2021). Harmonious workplace climate and employee altruistic behavior: From social exchange perspective. *International Journal of Manpower*, 42(1), 95–112. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2019-0518>
- Chew, B., Blain, B., Dolan, R. J., Rutledge, R. B., & Rutledge, R. B. (2021). A neurocomputational model for intrinsic reward. *The Journal of Neuroscience*, 41(43), 8963–8971. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0858-20.2021>
- Cropanzano, Russell & Mitchell, Marie. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31, 874-900. 10.1177/0149206305279602.
- Faddlillah, A., Mardi, N., & Utari, W. (2024). Pengaruh kompetensi SDM dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan produktivitas kerja sebagai variabel intervening. *Digital Bisnis*, 3(2), 539–563. <https://doi.org/10.30640/digital.v3i2.2790>

- Fang, Y. X., Gill, S. S., Kunasekaran, P., Rosnon, M. R., Talib, A. T., & Aziz, A. (2022). Digital divide: An inquiry on the native communities of Sabah. *Societies*, 12(6), 148. <https://www.mdpi.com/2075-4698/12/6/148>
- George, O. J., Okon, S. E., & Akaighe, G. O. (2023). Psychological Capital and Work Engagement among Employees in the Nigerian Public Sector: The Mediating Role of Emotional Intelligence. *International Journal of Public Administration*, 46(6), 445–453. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.2001010>
- Hamzah, N. M. & Matkhairuddin, S. (2023). Impact of Non-Financial Rewards on Employees' Job Satisfaction. *e-Academia Journal of UiTM Cawangan Terengganu*, 12(2), 119-132
- Hasan, Hadayat & Anuar, Mazura & Drucman, Zachariah & Binti Mohamad, Nur. (2022). Perceived Outcome of Working from Home among Malaysian Employees: A preliminary quantitative study. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 7, 601-606. 10.21834/ebpj.v7iSI7.3836.
- Heryanto, I. (2025). Intrinsic motivation and rewards on affective commitment. *Accounting and Management Journal*, 4(2), 174–185. <https://doi.org/10.55208/aj.v4i2.180>
- Hilaly, U. N., Soomro, N., Nagi, S., & Rehman, S.- ur. (2024). Does Motivation Impact Employees' Job Performance in Public Sector Organizations? A Myth or A Reality: Job Performance in Public Sector. *International Journal of Experiential Learning & Case Studies*, 9(1), 194-216. <https://doi.org/10.22555/ijelcs.v9i1.1148>
- Ibrahim, I., Zainal Abiddin, N., Baker, R., & Ahmad Zaidi, A. M. (2024). The interplay of organizational factors, incentive systems, and employee performance. *International Journal of Asian Social Science*, 14(11), 368–376. 10.55493/5007.v14i11.5214
- Lai, S.L., Tey, N.P. Deficiency in civil registration and vital statistics reporting in remote areas: the case of Sabah, Malaysia. *Genus* 77, 22 (2021). <https://doi.org/10.1186/s41118-021-00132-8>
- Malaysia Productivity Corporation. (2023). *Productivity report 2023*. Malaysia Productivity Corporation
- Malek, M. D. H. A., Baco, B. S., Nor, M. A. M., & Mohamed Kamil, I. S. (2016). The sources of occupational stress and coping strategies among emergency workers in Sabah, Malaysia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 6(6), 155–162.
- Mansor, F. A., Mat Jusoh, Y. H., Mohd Said, N. S., & Mat, K. A. (2023). Examining work stress and employee performance among public servants: Evidence from Terengganu, Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 13(11). <http://dx.doi.org/10.46886/IJARBS/v13-i11/7499>
- Mupeyi, D., & Malowa, D. N. (2022). Occupational stress and how it influences employee performance among public servants in Uganda. *International Journal of Social Sciences and Management Review*, 5(2), 160–178. <https://doi.org/10.376021/ijssmr.2022.5211>
- Ndayishimiye John J. (2024). Strategies for Overcoming Internal Deficiencies: Enhancing Organisational Efficiency, Performance, and Competitiveness. *Idosr Journal Of Current Issues In Social Sciences*, 10(1), 42-44. <https://doi.org/10.59298/JCISS/2024/101.19274244>
- Noorazem, N. A., Sabri, S. M., & Nazir, E. N. M. (2021). The Effects of Reward System on Employee Performance. *Jurnal Intelek*, 16, 40-51. <https://doi.org/10.24191/ji.v16i1.362>
- Nwankwo, T., Oshioste, E. E., Okoye, C., & Udokwu, S. T. C. (2023). Effect of financial motivation as a tool for increasing employee efficiency: A study of Larfage Cement

- Company Ewekoro. *Contemporary Scientific Management Journal*, 2, 75–85. 10.26480/csmj.02.2023.75.85
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Workforce insights from central governments: Findings of the 2024 OECD/EU survey of public servants*. <https://doi.org/10.1787/2f9080b1-en>
- Periyadi, Indiyati, D., & Sary, F. P. (2024). The impact of compensation and motivation on turnover intention of employees providing labor services in mining business license areas, Mimika Regency, Papua Province. *Journal of Business and Management Studies*, 85–93. <https://doi.org/10.32996/jbms.2024.6.3.9>
- Purnomo, R., & Ubaidillah, H. (2024). Maximizing Employee Performance through Rewards, Culture, and Training: Memaksimalkan Kinerja Karyawan melalui Penghargaan, Budaya, dan Pelatihan. *Academia Open*, 9(2), 10.21070/acopen.9.2024.8595. <https://doi.org/10.21070/acopen.9.2024.8595>
- Razick, A. M., Raman, M. S., & Nagalakshmi, N. (2025). A study on non-monetary benefits influencing employee productivity. In *Recent Research in Management, Accounting and Economics (RRMAE): A case study on recent research in management, accounting and economics* (pp. 44–51). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003606642-11>
- Sanudin, H. (2023, October 21). *Kerajaan negeri komited bangun Sabah secara produktif*. Utusan Borneo Online. <https://www.utusanborneo.com.my/2023/10/21/kerajaan-negeri-komited-bangunkan-sabah-secara-produktif>
- Sudha, A., Azam, S. M. F., & Tham, J. (2024). The effectiveness of financial reward on improving the job performance of public sector employees through organisational commitment: the case of Maldives civil service employees. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 1–21. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2023-050>
- World Bank. (2022). *World development report: Government effectiveness and service delivery*. World Bank Publications.