

**PENGARUH GAYA KEPIMPINAN DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA PENSYARAH
DI UNIVERSITI MALAYSIA
SABAH**

ZULIKAH BINTI LAJA BESAR

**FAKULTI SAINS SOSIAL DAN KEMANUSIAAN
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH
2021**



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

**PENGARUH GAYA KEPIMPINAN DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA
PENSYARAH DI UNIVERSITI MALAYSIA
SABAH**

ZULIKAH BINTI LAJA BESAR

**TESIS INI DISERAHKAN UNTUK MEMENUHI
KEPERLUAN PENGIJAZAHAN IJAZAH SARJANA
MUDA SAINS SOSIAL**

**FAKULTI SAINS SOSIAL DAN KEMANUSIAAN
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH
2021**



PENGAKUAN

Kerja ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan, ringkasan dan rujukan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

20 Ogos 2021

Zulikah

Zulikah Binti Laja Besar
BA18110279



PENGESAHAN

NAMA : ZULIKAH BINTI LAJA BESAR
NO. MATRIK : BA18110279
TAJUK : PENGARUH GAYA KEPIMPINAN DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA
PENSYARAH DI UNIVERSITI MALAYSIA
SABAH.

IJAZAH : SARJANA MUDA
BIDANG : SAINS SOSIAL
TARIKH : 20 OGOS 2021

DISAHKAN OLEH;

Tandatangan

1. PENYELIA UTAMA

Dr. Kee Y. Sabariah Binti Kee Mohd Yussof

PENGHARGAAN

Pertama sekali, saya merakamkan ribuan terima kasih kepada Dr. Kee. Y. Sabariah Binti Kee Mohd Yussof selaku penyelia utama penyelidikan saya yang telah banyak membantu saya dan meluangkan masa demi memberikan bimbingan yang penuh dengan dedikasi dan nasihat yang baik, menyumbangkan idea-idea bernas, memberikan buah fikiran yang kreatif serta kritikan yang responsif sehingga mampu membina dan memotivasikan saya untuk melengkapkan latihan ilmiah ini dengan sempurna. Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada Universiti Malaysia Sabah (UMS) kerana telah memberikan kerjasama yang baik dan kebenaran terhadap saya untuk mengutip data. Ucapan terima kasih ini juga saya tujukan yang tidak terhingga kepada pensyarah-pensyarah dari pelbagai fakulti yang berada di Universiti Malaysia Sabah di atas kesudian mereka untuk membantu saya dengan mengambil bahagian dalam kajian ini.

Tidak lupa juga saya ucapkan ribuan terima kasih kepada kedua-dua ibu bapa yang saya hormati dan kasihi iaitu Laja Besar Bin Lulok dan ibu saya Zulianah Binti Sambakong serta ahli keluarga yang lain kerana tidak jemu memberi kasih sayang, sokongan, semangat dan doa yang amat saya perlukan sehingga latihan ilmiah dan pengajian ini dapat saya sempurnakan dengan jayanya. Tanpa sokongan dan nasihat kedua-dua ibu bapa saya, saya tidak akan mempunyai kekuatan dan keyakinan penuh dalam menghabiskan tesis ini.

Ucapan terima kasih ini turut saya lafazkan kepada sahabat karib saya, Ifniatul Saimah Binti Imansah dan Stephanie Soon Jia Sin kerana sepanjang saya berada dalam pengajian mereka banyak memberi sokongan moral kepada saya terutama pada permulaan penulisan proposal sehingga ke penulisan laporan latihan ilmiah akhir. Akhir kata, ingin saya ucapkan terima kasih juga kepada mereka yang terlibat sama ada secara langsung dan tidak langsung dalam memberikan sumbangan dan cadangan kepada saya dalam menyiapkan tesis ini dengan jayanya. Harapan saya semoga penghasilan penyelidikan dan latihan ilmiah ini dapat dijadikan sebagai panduan ilmu yang berguna untuk rujukan generasi akan datang.

ABSTRAK

Kajian ini dilaksanakan adalah bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pensyarah di Universiti Malaysia Sabah (UMS). Permasalahan kajian ini adalah kerana pensyarah dilihat bukan hanya menjadi pendidik kepada pelajar tetapi juga mereka turut terlibat dengan urusan pentadbiran, justeru perkara itu menimbulkan tanda tanya mengenai kepuasan kerja mereka. Dalam kajian ini penyelidik menggunakan gaya kepimpinan dan budaya organisasi sebagai pemboleh ubah tidak bersandar, manakala kepuasan kerja adalah pemboleh ubah bersandar. Kajian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif iaitu dengan membina satu set soal selidik untuk mendapatkan data. Penelitian ini menggunakan 40 orang responden dan keseluruhan responden adalah merupakan pensyarah di Universiti Malaysia Sabah (UMS) Kota Kinabalu, Sabah. Penyelidik menganalisis data dengan perisian komputer iaitu Spss Statistical Package for Social Science (SPSS versi 26) dan semua soal selidik yang lengkap dinilai dengan menggunakan proses analisis data. Hasil dapatan dalam kajian ini menunjukkan bahawa hanya gaya kepimpinan mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pensyarah di Universiti Malaysia Sabah (UMS) sementara budaya organisasi di dapati tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja pekerja bergantung kepada gaya kepimpinan majikan. Pengurus harus memilih gaya kepemimpinan terbaik mengikut kesesuaian dan kematangan organisasi pekerja. Walaupun kajian ini dilakukan di Kota Kinabalu, Sabah, namun penemuan ini dapat dijangkakan mempunyai kaitan dengan skala yang lebih luas.

Kata Kunci: Gaya kepimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, pensyarah.

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of leadership style and organizational culture on job satisfaction of lecturers at Universiti Malaysia Sabah (UMS). The problem of this study is because the lecturers are seen not only as educators to students but also they are also involved in administrative matters, thus the matter raises questions about their job satisfaction. In this study the researchers used leadership style and organizational culture as the independent variables, while job satisfaction was the dependent variable. This study also uses a quantitative approach by constructing a set of questionnaires to obtain data. This study used 40 respondents and all respondents are lecturers at Universiti Malaysia Sabah (UMS) Kota Kinabalu, Sabah. Researchers analyzed the data with computer software that is Spss Statistical Package For Social Science (SPSS version 26) and all completed questionnaires were evaluated using the data analysis process. The findings in this study show that only leadership style has a positive and significant relationship to job satisfaction of lecturers at Universiti Malaysia Sabah (UMS) while organizational culture was found to be insignificant to job satisfaction. Employee job satisfaction depends on the employer's leadership style. Managers should choose the best leadership style according to the suitability and maturity of the employee organization. Although this study was conducted in Kota Kinabalu, Sabah, but these findings can be expected to be relevant on a wider scale.

Keywords: Leadership style, organizational culture, job satisfaction, lecturers.



SENARAI KANDUNGAN

TAJUK	i
PENGAKUAN	i
PENGESAHAN	ii
PENGHARGAAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
SENARAI KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xii
SENARAI GRAF	xiii
SENARAI SINGKATAN	xiv
SENARAI LAMPIRAN	xv

BAB 1: PENGENALAN

1.1	Latar Belakang Kajian	1
1.2	Permasalahan Kajian	5
1.3	Persoalan Kajian	8
1.4	Objektif	8
1.5	Skop Kajian	8
1.6	Kepentingan Kajian	9
1.7	Definisi Terma	9
	1.7.1 Pensyarah	10
1.8	Susunan Tesis	10
	Rumusan	11

BAB 2: SOROTAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	12
2.2	Konsep-konsep	13
	2.2.1 Kepuasan Kerja	13
	2.2.2 Gaya Kepimpinan	17
	2.2.3 Budaya Organisasi	22
	2.2.4 Pensyarah	28
2.3	Teori-Teori	
	2.4.1 Path-Goal Theory Of Leadership	29
	2.4.2 Goal-Setting Theory of Motivation	31
	2.4.3 Teori Budaya Organisasi	32
2.5	Kajian Lepas Gaya Kepimpinan, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	34
2.6	Kerangka Teoritikal	38
2.7	Hipotesis Kajian	40
	Rumusan	40

BAB 3: METODOLOGI PENYELIDIKAN

3.1	Pengenalan	41
3.2	Reka Bentuk Kajian	41
3.3	Pendekatan Kaedah Penyelidikan Kuantitatif	42
3.4	Unit Analisis	43
3.5	Populasi dan Sampel Kajian	44
3.6	Teknik Persampelan	44

3.7	Teknik Pengumpulan Data	44
3.8	Instrumen Kajian	45
	Rumusan	53
BAB 4: DAPATAN KAJIAN		
4.1	Pengenalan	54
4.2	Demografi Responden	54
4.3	Ujian Kebolehpercayaan	61
4.4	Analisis Deskriptif Pemboleh Ubah	61
4.5	Analisis Regresi Mudah	75
4.6	Ringkasan Keputusan Ujian Hipotesis Kajian	76
	Rumusan	77
BAB 5: PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN		
5.1	Pengenalan	78
5.2	Ringkasan kajian	78
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	79
	5.3.1 Maklumat berkaitan Latar Belakang Responden	79
	5.3.2 Tahap Kepuasan Kerja Pensyarah	80
	5.3.3 Pengaruh Gaya Kepimpinan terhadap Kepuasan Kerja	81
	5.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	82
5.4	Implikasi Kajian	83
	5.4.1 Implikasi Teoritikal	83
	5.4.2 Implikasi Praktikal	84
5.5	Limitasi Kajian	85
	5.5.1 Cadangan untuk kajian yang akan datang	86

5.6	Kesimpulan	86
	Rujukan	88
	Lampiran A	102
	Lampiran B	103



SENARAI JADUAL

- 3.1 Senarai Instrumen Kajian Yang Digunakan
- 3.2 Pemilihan Mengikut Skala Likert Bahagian B Dan C.
- 3.3 Pengaruh Gaya Kepimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pensyarah Universiti Malaysia Sabah (UMS).
- 3.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pensyarah Universiti Malaysia Sabah (UMS).
- 3.5 Kepuasan Kerja Pensyarah Universiti Malaysia Sabah (UMS).
- 3.6 Kaedah Analisis Data
- 4.1 Taburan Responden Mengikut Jantina
- 4.2 Taburan Responden Mengikut Umur
- 4.3 Taburan Responden Mengikut Taraf Perkahwinan
- 4.4 Taburan Responden Mengikut Fakulti
- 4.5 Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan
- 4.6 Analisis Kebolehpercayaan
- 4.7 Purata Min Gaya Kepimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja
- 4.8 Taburan Kekurangan, Peratusan, Min, dan Sisihan Piawaian Bagi Item Gaya Kepimpinan berdasarkan Responden
- 4.9 Taburan Kekurangan, Peratusan, Min, dan Sisihan Piawaian Bagi Item Budaya Organisasi berdasarkan Responden
- 4.10 Taburan Kekurangan, Peratusan, Min, dan Sisihan Piawaian Bagi Item Kepuasan kerja berdasarkan Responden
- 4.11 Keputusan Penuh Analisis Korelasi
- 4.12 Keputusan Analisis Regresi Mudah Pengaruh Gaya Kepimpinan Terhadap Kepuasan Kerja (GK & KK)
- 4.13 Pengaruh Gaya Kepimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

- 4.14 Keputusan Analisis Regresi Mudah Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (BO & KK)
- 4.15 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja
- 4.16 Keputusan Analisis Regresi Mudah antara Kepuasan Kerja dan (Gaya Kepimpinan & Budaya Organisasi)
- 4.17 Kepuasan Kerja dan (Gaya Kepimpinan & Budaya Organisasi)



SENARAI RAJAH

- Rajah 1 Kerangka Konseptual Pengaruh Gaya Kepimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

SENARAI GRAF BAR

Graf Bar 1 Jantina

Graf Bar 2 Umur

Graf Bar 3 Taraf Perkahwinan

Graf Bar 4 Fakulti

Graf Bar 5 Tempoh Perkhidmatan

SENARAI SINGKATAN

UMS	Universiti Malaysia Sabah
IPT	Institusi Pengajian Tinggi
KPI	Petunjuk Prestasi Utama
SPSS	Statistical Package For Social Science
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
SBP	Sekolah Berasrama Penuh
SBT	Sekolah Berprestasi Tinggi
TBO	Teori Budaya Organisasi
PhD	Doctor of Philosophy
FKI	Fakulti Komputeran dan Informatik
FPEP	Fakulti Perniagaan, Ekonomi dan Perakaunan
FPP	Fakulti Psikologi dan Pendidikan
FPSK	Fakulti Perubatan dan Sains Kesihatan
FSSA	Fakulti Sains dan Sumber Alam
FSSK	Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan
PPIB	Pusat Penantaran Ilmu dan Bahasa
GK	Gaya Kepimpinan
BO	Budaya Organisasi
KK	Kepuasan Kerja



SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN A	SURAT KEBENARAN MENJALANKAN KAJIAN
LAMPIRAN B	SOAL SELIDIK



BAB 1

PENGENALAN

1.0 Pendahuluan

Dalam bab ini, ianya akan lebih menerangkan dan membincangkan secara keseluruhan berkaitan dengan kajian yang akan dijalankan yang terdiri daripada beberapa subtopik iaitu latar belakang kajian, permasalahan kajian, persoalan dan objektif kajian, kepentingan kajian serta metodologi kajian merangkumi reka bentuk, unit analisis, populasi dan sampel kajian, teknik-teknik yang digunakan dalam mendapatkan dan menganalisis data.

1.1 Latar Belakang Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengetahui sama ada gaya kepimpinan dan juga budaya organisasi ini mempengaruhi kepuasan kerja para pensyarah di Universiti Malaysia Sabah. Seperti yang diketahui, pekerja merupakan individu yang mempunyai peranan penting di sesebuah organisasi terutama dalam menjayakan matlamat yang ingin dicapai oleh organisasi. Sejurus dengan itu, kepuasan kerja yang berada di tahap memuaskan amatlah penting bagi melahirkan pekerja yang produktif sekaligus melancarkan pengurusan organisasi. Pelbagai definisi turut diutarakan oleh para penyelidik terdahulu berkenaan dengan maksud kepuasan kerja berdasarkan kepada konteks kajian mereka. Kepuasan kerja dikonsepskan sebagai

perilaku seorang pekerja dalam menggalas tanggungjawab yang telah diberikan oleh pengurus dalam organisasi dan jangkauan pekerja terhadap pekerjaan yang mereka dilakukan berdasarkan pemberian penghargaan terhadap pencapaian yang dikecapi dan yang seharusnya diterima (Mosadegh Rad dan Yarmohammadian, 2006). Ini menunjukkan bahawa kepuasan kerja sebagai perasaan yang diperlukan daripada sesuatu tugas yang dilaksanakan untuk menepati kualiti kerja yang selaras dengan keperluan seseorang pekerja. Kepuasan kerja boleh dilihat melalui perbezaan antara setiap individu dengan individu yang lain merangkumi pekerjaan, peluang kenaikan pangkat, gaji, dan sebagainya (Misener *et al.*, 1996). Menurut Mosadegh Rad dan Yarmohammadian (2006), sekiranya pekerja merasakan kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukannya, ia menjurus ke arah prestasi kerja yang meningkat dan lebih efisien sekaligus membantu dalam menjayakan matlamat organisasi.

Secara umumnya, kepuasan kerja berlaku disebabkan tindak balas yang meliputi emosi seseorang terhadap pekerjaannya. Tindakan seperti itu sukar dinilai kerana ianya sering berubah mengikut keadaan dan situasi tertentu. Justeru itu, hasil penyelidikan sebelum ini menunjukkan bahawa sememangnya wujud pelbagai elemen yang memberi pengaruh kepada kepuasan kerja. Terdapat beberapa faktor yang dikatakan menjadikan manusia itu berkeinginan untuk bekerja. Antara faktor tersebut ialah desakan keperluan hidup (Halimatussaediyah *et al.*, 2015). Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif daripada penilaian sesuatu pengalaman kerja ataupun kerja (Syahirah dan Norlena, 2021). Berdasarkan konteks pekerjaan, rasa kepuasan kerja ini muncul melalui tanggapan dari setiap ahli organisasi iaitu pekerja di mana mereka menggambarkan nilai sebenar kerja yang dilakukan di dalam organisasi.

Kepuasan kerja juga boleh didefinisikan sebagai penglibatan hubungan di antara pekerja terhadap pekerjaannya. Misalnya, kepuasan kerja ini boleh dilihat apabila pekerja yang bekerja dalam organisasi memperolehi beberapa bentuk faedah seperti kenaikan gaji dan upah, pengiktirafan, dan faedah-faedah lain yang menyebabkan mereka akan segera menunjukkan perubahan dari segi tingkah laku terhadap pekerjaan tersebut. Ini bermaksud, perubahan tersebut didorong ketika pekerja menunjukkan kepuasan kerja pada tahap memuaskan terhadap pekerjaan

dan perusahaan. Namun, bagi mereka yang kurang memperoleh ganjaran yang sewajarnya akan menunjukkan tahap kepuasan yang kurang memuaskan. Dalam sesebuah organisasi, sudah tentu matlamat mereka adalah ke arah memperoleh kelebihan (Thoha Miftah, 1998). Akan tetapi, terdapat beberapa punca yang menjadikan hasrat sedemikian terganggu ini termasuklah dari sudut kepuasan kerja dalam kalangan pekerja-pekerja di organisasi. Oleh yang demikian, secara ringkasnya aspek kepuasan kerja pekerja ini secara tidak langsung menjadikan ianya sebagai perbincangan penting terutama dalam konteks psikologi industri dan juga organisasi. Laura Koppes (2014) dalam kajian Halimatussaadiyah *et al.*, (2015) menyatakan bahawa terdapat hubungan korelasi yang signifikan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja. Pernyataan Laura Koppes (2014) turut mendapat sokongan daripada Faudziah (2012) yang juga menyatakan sememangnya kepuasan kerja pekerja dengan prestasi kerja adalah bersignifikan. Secara umumnya, sekiranya terdapat peningkatan terhadap ganjaran yang diberikan perusahaan kepada pekerja, maka prestasi kerja mereka akan meningkat kerana timbulnya perasaan kepuasan kerja pekerja.

Sehubungan dengan itu, penyelidikan yang dilakukan ini adalah untuk melihat beberapa faktor yang dikatakan sememangnya mempengaruhi kepuasan kerja. Kajian yang dilakukan adalah berkait rapat dengan kepuasan kerja dalam kalangan pensyarah di Universiti Malaysia Sabah (UMS). Universiti Malaysia Sabah (UMS) merupakan organisasi yang tidak kurang pentingnya dalam usaha melahirkan masyarakat yang memiliki pengetahuan, kemahiran serta kebolehan tertentu. Hal ini kerana, ianya turut menyumbang kepada perkembangan ilmu pengetahuan khususnya menerusi penyelidikan terkini untuk membantu mengenalpasti punca serta mengemukakan solusi terbaik kepada setiap permasalahan yang timbul. Dalam konteks pengajian tinggi, kejayaan sesebuah Institusi Pengajian Tinggi (IPT) sememangnya bergantung kepada kakitangan akademik yang dikenali sebagai pensyarah. Peranan kakitangan akademik untuk memperkasakan universiti sememangnya jelas terutama dari aspek pengajaran, penyelidikan, mendengar pendapat, serta khidmat masyarakat.

Tambahan pula, keberkesanan pembelajaran dan pengajaran yang diberikan oleh pensyarah dapat dilihat melalui kepuasan kerja yang dikatakan

memainkan peranan penting kepada kumpulan akademik untuk terus meningkatkan prestasi kerja mereka seterusnya mampu menaikkan IPT mereka supaya boleh mencapai tahap universiti yang berprestasi tinggi. Menyedari akan tugas-tugas yang dilaksanakan oleh pensyarah di IPT, maka jelaslah kepuasan kerja dalam kalangan pensyarah itu penting, hal ini kerana kepuasan kerja yang tinggi secara tidak langsung mendorong pensyarah untuk bekerja dengan sebaik mungkin di samping mampu memberikan sumbangan yang boleh dimanfaatkan oleh organisasi. Kebanyakan kajian lepas yang ditemui penyelidik lebih memberikan penumpuan terhadap kepuasan kerja dalam kalangan guru (Nurjannah dan Abdul Said, 2018; Ling, L., Nazarudin, M. N., dan Noordin, Z. , 2019; Patricia *et al.*, 2008; Windy dan Roslee, 2018; Rozi Mohamad *et al.*, 2016). Walau bagaimanapun dalam kajian ini, penyelidik memberikan tumpuan kepada golongan pensyarah. Kebiasaannya, pekerja akan menunjukkan pelaksanaan kerja yang lebih baik dalam suasana yang lebih damai dan harmoni serta tidak mempunyai unsur-unsur yang negatif. Hal ini dikatakan demikian kerana, suasana kerja atau budaya organisasi yang negatif akan mengganggu keberkesanan kerja seseorang. Ini memperlihatkan bahawa, pengaruh budaya organisasi itu juga adalah penting dan perlu di ambil kira kerana ianya boleh mempengaruhi kepuasan kerja.

Pengurus atau pemimpin di sesebuah organisasi mendepani pelbagai rintangan di mana sikap toleransi dan kebijaksanaan pemimpin amat diperlukan terutama dalam mencari jalan penyelesaian terhadap masalah yang dihadapi dengan mengaplikasikan gaya kepimpinan yang sesuai demi kepentingan bersama. Perkara ini turut disokong oleh Mosadegh Rad (2006) yang menyatakan bahawa jika gaya kepimpinan yang sesuai diamalkan, maka ia membantu pemimpin untuk mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen dan juga produktiviti pekerja. Ini kerana, menurut Azman Mat Haasan (2012) kepimpinan merupakan elemen yang mendorong ahli-ahli dibawahnya untuk terus maju ke hadapan bagi melaksanakan tugas serta mempunyai semangat berpasukan sehingga dapat mencapai kepuasan kerja. Menerusi gaya kepimpinan, ia membolehkan seseorang dapat menilai sejauhmana pemimpin mereka menghormati pekerja, jujur dalam melaksanakan tugas, memiliki integriti, menggalakkan kecekapan serta bersikap terbuka dalam menerima pandangan pekerjanya. Mosadegh Rad (2006) menyatakan bahawa

terdapat banyak jenis gaya kepimpinan akan tetapi gaya kepimpinan yang berbeza diperlukan mengikut kesesuaian dalam budaya sesebuah organisasi.

Budaya organisasi memberi pengaruh kepada kepuasan kerja. Hal ini kerana budaya merupakan satu andaian, nilai dan kepercayaan yang diperoleh secara bersama oleh ahli dalam sesebuah organisasi. Menurut (Lok dan Crawford, 2004) menyatakan kepuasan kerja memberi pengaruh kepada budaya organisasi dan juga kewajipan pekerja. Lok dan Crawford (2004), gaya kepimpinan dan budaya organisasi turut memberikan impak yang tinggi terhadap kepuasan kerja kerana ia adalah penentu kepada keberkesanan sesebuah organisasi. Meskipun begitu terdapat juga kajian dalam kalangan pensyarah yang dilakukan oleh pengkaji lepas tetapi ianya mempunyai perbezaan dari segi pemboleh ubah yang diaplikasikan oleh penyelidik dalam kajian ini serta organisasi yang dipilih turut berlainan berbanding pengkaji yang lepas. Justeru itu, kajian ini memfokuskan kepada faktor-faktor yang boleh memberikan kepuasan kerja kepada golongan pensyarah di Universiti Malaysia Sabah (UMS) khususnya dalam dua faktor iaitu gaya kepimpinan dan budaya organisasi.

1.2 Permasalahan Kajian

Institusi Pengajian Tinggi (IPT) sememangnya mempunyai matlamat utama iaitu menghasilkan sumber manusia, pakar dan profesional dalam pelbagai bidang dengan fokus pada kualiti kelulusan, kualiti institusi, dan kualiti keseluruhan sistem. Dengan visi untuk berusaha menjadi institusi pengajian tinggi yang inovatif bertaraf global, setiap institusi pengajian tinggi berusaha untuk mencapai kecemerlangan akademik dan pengiktirafan antarabangsa melalui perhatiannya terhadap pembelajaran dan pengajaran, penyelidikan dan penerbitan, perkhidmatan sosial dan keseimbangan dalam pengkhususan pengetahuan. Institusi Pengajian Tinggi yang di maksudkan oleh penyelidik adalah diperingkat Universiti, kerana universiti dilihat mengutamakan pertumbuhan peribadi pelajarannya, menghasilkan inovasi dan produktiviti yang lebih besar untuk kepentingan masyarakat dan negara secara keseluruhan. Setiap universiti bertanggungjawab dalam transformasi pendidikan bagi memenuhi aspirasi teras yang ditetapkan dalam Pelan Pembangunan

Pendidikan Malaysia 2015-2025 (Pendidikan Tinggi) dalam mempersiapkan modal insan Malaysia untuk bersiap sedia di masa depan kelak dan terus menerus mengalami perubahan. Keadaan itu sudah tentu universiti akan berusaha untuk menarik, mengembangkan, dan mengekalkan bakat yang sangat baik dalam kalangan pelajar mereka.

Selaras dengan visi, misi dan objektif penubuhan Universiti Malaysia Sabah (UMS), pensyarah sememangnya mempunyai peranan penting agar dapat menghasilkan sumber manusia yang berkualiti tinggi, namun kerjaya seseorang pensyarah bukan hanya memberi tunjuk ajar kepada para pelajar. Namun demikian terdapat juga keperluan lain iaitu mengajar pelajar jangka masa pendek. Sehubungan dengan itu, *target* kerja tahunan merupakan salah satu elemen yang perlu dicapai oleh setiap pensyarah dalam memenuhi Petunjuk Prestasi Utama (KPI) melalui tempoh jam tertentu yang diperuntukkan kepada pensyarah untuk mengajar atau mendidik pelajar. Petunjuk Prestasi Utama (KPI) ini akan memperlihatkan prestasi kerja terletak pada tahap yang memberansangkan atau disebaliknya. Hal ini kerana, kepuasan kerja mempunyai kepentingan dalam meningkatkan prestasi organisasi. Berasaskan penelitian penyelidik melalui kajian-kajian yang lalu, secara umumnya wujud hubungan yang signifikan antara pengaruh gaya kepimpinan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dalam kalangan pekerja. Justeru itu, penyelidik memilih Universiti Malaysia Sabah (UMS) sebagai organisasi kajian, dan pensyarah adalah sebagai sampel kajian. Kerana, penyelidik melihat selain faktor berkaitan konflik bidang tugas, ada juga faktor-faktor organisasi lain seperti gaya kepimpinan, dan budaya organisasi yang boleh menjadi penyebab yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja dalam kalangan pensyarah. Profesion pensyarah di universiti sebagai satu kerjaya yang dilihat kini semakin mencabar apabila pelbagai tuntutan turut dipertanggungjawabkan ke atas mereka. Bukan hanya sekadar menjalankan tanggungjawab mengajar sebagai tugas hakiki akan tetapi mereka juga turut dikehendaki melaksanakan tuntutan lain termasuklah penulisan jurnal, penyelidikan, dan pentadbiran. Oleh yang demikian, kepelbagaian tanggungjawab yang dilihat ini sepertinya boleh memberikan tekanan dan bebanan kepada pensyarah serta turut menimbulkan kebimbangan sama ada mereka masih mampu menyelia pelajar dengan baik atau sebaliknya.

Berdasarkan skop kerja yang perlu ditanggung oleh mereka, jelas memperlihatkan bahawa tanggungjawab dan fungsi yang dimainkan oleh pensyarah agak mencabar. Lebih-lebih lagi apabila bilangan pelajar bertambah sudah tentu tugas mereka berganda dan perkara ini memerlukan kesabaran mereka dalam menghadapinya. Dalam melaksanakan tanggungjawab yang tinggi, para pendidik masih menerima layanan yang lama termasuklah isu dari segi kenaikan pangkat, gaji, dan penerimaan ganjaran lain. Ini boleh mewujudkan keadaan yang kurang selesa dan kurang berpuas hati terhadap tanggungjawab, ditambah dengan tugas-tugas yang banyak. Masalah yang timbul di dalam budaya organisasi universiti pada era globalisasi masa kini juga merupakan cabaran kepada keberkesanan sistem pengajaran dan pembelajaran. Sehubungan dengan itu, proses pengajaran dan pembelajaran boleh ditingkatkan melalui kerjasama dengan pihak yang lain (Ramaiah, 1992) dan juga rakan sekerja. Kejayaan dan kegagalan pekerja sebenarnya bergantung kepada kebolehan pemimpin terutama dalam memimpin orang-orang bawahannya. Kerjasama di antara orang-orang sekeliling mereka mungkin boleh menjadi penyumbang kepada keberkesanan mereka untuk bekerja. Keberkesanan seseorang pemimpin khususnya di institusi pendidikan tinggi mampu memberi pengaruh dalam meningkatkan pencapaian akademik dan komitmen pekerjaan serta kepuasan kerja pensyarah. Masalah yang wujud ini sememangnya memberi pengaruh kepada kepuasan pensyarah, di mana mereka turut dibelenggu oleh gaya kepimpinan yang berkemungkinan tidak menunjukkan prestasi yang baik atau memberi manfaat kepada mereka. Selain menjadi seorang pendidik atau tenaga pengajar kepada masyarakat, pensyarah juga turut mendepani urusan pentadbiran yang dianggap telah menjadi salah satu beban kerja. Perkara ini memberi tekanan dan gangguan emosi dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan. Segelintir pensyarah akan dipengaruhi secara negatif akibat daripada beban yang ditanggung. Bagi mengatasi dan mengelak situasi tersebut, faktor seperti gaya kepimpinan dan budaya organisasi perlu dititikberatkan agar pensyarah mencapai kepuasan dalam pekerjaan dan seterusnya akan komited pada tugas mereka.

RUJUKAN

- Aan Khurosaini. 2013. Adhocracy Culture Support and Leader's Working Creativity. *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 3, No. 4, hlmn 411.
- Abba, H.D., Anumaka, I.B., & Gaito, S.S. 2016. Leadership Practices and Productivity of Academic Staff in Polytechnics in Nigeria. *American Journal of Academic Research*, 1, A56-A68.
- Abdul Hafid Jusuf, Mahfudnurnajamuddin, Syahrir Mallongi , & Baharuddin Latief. 2016. The effect of career development, leadership style and organizational culture on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Business and Management Invention* ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN.
- Abdul Haeba Ramli. 2019. Work Environment, Job Satisfaction and Employee Performance in Health Services. *Master of Management*, Trisakti University.
- Abdul Jalil Hassan. 1996. Kepuasan Kerja. *Buletin Psikologi*. Kuala Lumpur: Jabatan Perkhidmatan Awam. Hlmn 1-7.
- Abdul Raziq & Raheela Maulabakhsh. 2015. Impact of Working Environment on Job Satisfaction. Department of Management Sciences, Balochistan University of Information Technology, Engineering and Management Sciences Quetta, Pakistan.
- Abdullah M. Al-Rubaish, Sheikh Idris A. Rahim , Mahdi S. Abumadini , & Lade Wosornu. 2016. Academic job satisfaction questionnaire: Construction and validation in Saudi Arabi. *Journal of Family and Community Medicine*, Vol 18 Issue 1.

- Adeniran C.D.S. 2015. Leadership Styles and Job Productivity of University Library Staff: Interrogating the Nexus. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. 1269.
- Aranoff, G., Barlas, S., Figgie, E., Kirk, R., Leitner, P., Wilfer, T. 2005. Marketing to your employees. *Strategic Finance*, 87(4), 25.
- Ahmad Jawahir Tugimin. 2009. Perkaitan Antara Faktor Demografi Dengan Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru Kanan Mata Pelajaran (Gkmp): Satu Kajian Kes Di Daerah Jasin Dan Melaka Tengah, Negeri Melaka. *Journal of Human Capital Development*. ISSN: 1985-7012 Vol. 2 No. 2.
- Ahmed R. Awaja, Doaa S. Awaja, & Valliappan Raju. 2018. The Influence of Transformational Leadership on Innovation of Universities: The Mediating Role of Trust in Leader. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. ISSN No:-2456-2165.
- Aliaga, M. and Gunderson, B. 2002. *Interactive Statistics*. [Thousand Oaks]: Sage Publications.
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. 2017. Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *Euro Med Journal of Business*, 12(2), 163-188.
- A.M. Mosadegh Rad & M.H Yarmohammadian. 2006. A study of relationship Between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Emerald Group Publishing Limited*. *Leadership in Health Services* Vol. 19 No. 2.
- Azman Mat Hassan. 2012. Persepsi Gaya Kepimpinan Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Penyelidikan Islam* Bil 25/2012.

- Baharuzaini Baharin. 2016. Gaya Kepimpinan Guru Besar Dan Tahap Efikasi Guru. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor. Malaysia. *Journal of Personalized Learning*, 2(1) 2016, 9-17.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006. *Transformational leadership* (Edisi Kedua). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bashu Neupane. 2019. A Study on Factors Influencing the Job Satisfaction of Bank Employees in Nepal (With special reference to Kathmandu, Lalitpur, and Bhaktapur District). *Ncc Journal* Vol. 4, No. 1, hlmn 10.
- Belias, D & Koustelios, A. 2014. Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing* Vol. 4, No. 2, 2014, pp.132-149.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. 2008. CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615-633.
- Bhatti, K. K. and Qureshi, T. M. 2007. Impact of Employee Participation on Job Satisfaction, Employee Commitment and Employee Productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2): 54–68.
- Bruce M. Tharp. 2009. *Four Organizational Culture Types*. Haworth.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. 2007. Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.

- Cameron, Kim S. Quinn, & Robert E. . 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York: Addison-Wesley.
- Christy H. Weer & Jeffrey H. Greenhaus. 2020. Managers' Assessments of Employees' Organizational Career Growth Opportunities: The Role of Extra-Role Performance, Work Engagement, and Perceived Organizational Commitment. *Journal of Career Development*.
- Cronley, C. and Kim, Y.K., 2017. Intentions to turnover: Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), pp.194-209.
- David D. Van Fleet & Ella D. Van Fleet. 2010. *The Violence Volcano: Reducing the Threat of Workplace Violence*. United States of America: *Information Age Publishing Inc.*
- Denison, D.R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons dalam kajian Sunarsih & Heriyanni (2014).
- Denison, D. R. & Misra. 1995. Toward Of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, Vol.6, No.2, March-April.
- Emmanuel Ogbonna & Lloyd C. Harris. 2000. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management* 766–788.
- Faudziah Yusof. 2012. Kepuasan Kerja, Tret Optimistik, Keadilan Organisasi dan Hubungannya Dengan Prestasi Kerja. *Jurnal Kemanusiaan*, 19: 69- 82.

- Fisher, C., & Locke, E. A. 1992. The new look in job satisfaction theory and research. New York: Lexington Books.
- Flieshman, E.A. & Bass. 1977. Dalam Azman Mat Hassan. 2012. Persepsi Gaya Kepimpinan Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Penyelidikan Islam* Bil 25/2012.
- Gary P. Latham & Edwin A. Locke. 1991. Self-Regulation through Goal Setting. *Organizational Behavior And Human Decision Processes* 50, 212-247.
- Gavriletea, M., & Wague, C. 2014. Laissez-faire Leadership: Doing Nothing and Its Destructive Effects. *European Journal of Management*. Vol 14, No 1.
- Gede Ade Eka Saputra & Gusti Ayu Dewi Adnyani. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 12, 2017: 6592-6619 ISSN : 2302-8912.
- Gopal & Chowdhury. 2014. Leadership Styles And Employee Motivation: An Empirical Investigation In A Leading Oil Company In India. *International Journal of Research in Business Management* (IMPACT: IJRBM) ISSN(E): 2321-886X; ISSN(P): 2347-4572 Vol. 2, Issue 5, May 2014, 1-10
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Matthews, L. and Ringle, C.M. 2016. Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: part I–method. *European Business Review*, Vol. 28 No. 1, pp. 63-76.

- Halimatussaedyah Tamrin & Noraini Abdol Raop. 2015. Kepuasan Kerja: Hubungannya Dengan Prestasi Kerja Dalam Kalangan Kakitangan Yayasan Pembangunan Keluarga Darul Takzim (Ypkdt), Nusajaya, Johor Bahru. *Journal of Human Capital Development*. ISSN: 1985-7012 Vol. 8 No. 2.
- Huey Yiing, L., & Zaman Ahmad, K. 2009. The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Humborstad & Geissner. 2015. The Thin Line Between Empowering And Laissez-Faire Leadership: An Expectancy Match Perspective. *Journal of Management*.
- Irawan, E. 2012. Pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Levias Indonesia. *E-jurnal Dinamika Manajemen*, Vol. 1 No. 4, pp. 48-61.
- Jazaeri Shooshtri, Karim & Raj'ati, Sajjad. 2016. Exploring the Effect of Organizational Culture on Job Satisfaction: Case of Namvaran Consulting Engineers, Managers Company. Master Thesis. Lulea University of Technology.
- Kim, S. 2002. Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-341.
- Kaliski, B. S. 2007. *Encyclopedia of business and finance* (2nd Ed.). Detroit: Thompson Gale.

- Koberg, C. S. and Chusmir, L. H. 1987. Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables, *Journal of Business Research*, Vol. 15, No. 5, pp. 397-409.
- Koustelios, A. 2001. Personal Characteristics and Job Satisfaction of Teachers. *International Journal of Educational Management* 15(7):354-358.
- Koustelios, A., & Bagiatis, K. . 1997. The Employee Satisfactory Inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 469-476.
- Laura Koppes. 2014. *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology*. Edisi Ketiga. New York: Psychology Press.
- Lee Huey Yiing & Kamarul Zaman Ahmad. 2009. The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*/Vol 1 Issue: 1, No. 3, 2009. pp. 292.
- Locke, E.A. 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M.V. Dunnette (ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand Mc Nally.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E.A. .2014. *The Nature and Causes of Job Satisfaction: Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally.

- Lok, P & Crawford, D. 2004. The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment – A Cross National Comparison. *The Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 4, pp. 321-338.
- Lunenburg, F. C. . 2011. Goal-Setting Theory of Motivation. *International journal of management, business, and administration*, 15(1).
- Malik & Sikandar Hayyat. 2013. Relationship between leader behaviors and employees' job satisfaction: A path-goal approach, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, ISSN 2309-8619, Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore, Vol. 7, Iss. 1, pp. 209-222.
- Marcano Belisario JS, Jamsek J, Huckvale K, O'Donoghue J, Morrison CP, Car J. 2015. Comparison of self-administered survey questionnaire responses collected using mobile apps versus other methods. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, Issue 7. Art. No.: MR000042. DOI: 10.1002/14651858.MR000042.pub2.
- McKinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, C. W., & Wu, A. 2003. Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25.
- Michel E. Pacanowsky dan Nick O'Donnell-Trujillo. 1983. Organization Communication Cultural Performance, dalam Littlejohn dan Foss, *Theories of Human Communication*, hlm. 269.

- Mohd Nasri Abdullah. 2017. Pengamalan Kompetensi Dalam Kalangan Pensyarah Pendidikan Islam Institut Pendidikan Guru Di Malaysia. Universiti Teknologi Malaysia. Tesis Doktor Falsafah.
- Mohammd Abuhashesh, Rand Al-Dmour and Ra'ed Masa'deh. 2019. Factors that affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfactions. *Journal of Human Resources Management Research*, Vol. 2019.
- Nahid Naderi & Leyla Jadidi. 2014. The Study of the effects between Leadership Style, Organization Culture, Employees Performance on Leadership Performance (Case: Government Hospitals in Isfahan). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 4, No. 12 ISSN: 2222-6990.
- Nan jundeswaras wamy T. S. & Swamy D. R. 2014. Leadership styles. *Advances In Management* Vol. 7(2).
- Nenah Sunarsih & Heriyanni Mashithoh. 2014. Pengaruh Adaptabilitas Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Staf Universitas Terbuka. Jurusan Manajemen - Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka.
- Nurjannah F.A Kariming & Abdul Said Ambotang. 2018. Hubungan Iklim Sekolah Kepuasan Kerja Guru Tingkatan 6 Zon Pantai Timur Sabah. *Jurnal Komunikasi Borneo*.
- Nur Syahirah Rosli & Norlena Salamuddin. 2021. Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kesehatan Psikologi dalam kalangan Pekerja Wanita di Kementerian Belia dan Sukan, Putrajaya. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities* (MJSSH) 2504-8562.

Oberiri Destiny Apuke. 2017. Quantitative Research Methods A Synopsis Approach. *Arabian Journal of Business and Management Review* (Kuwait Chapter).

Peter Lok & John Crawford. 2004. The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment A cross-national comparison. *Journal of Management Development* Vol. 23 No. 4, 2004pp. 321-338.

Pirzada Sami Ullah Sabri, Muhammad Ilyas, & Zahra Amjad. 2011. Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 24, 125.

Porter, L.W. dan Lawler, E.E. 1968. *Managerial attitudes and performances*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

Robert J. House. 1996. Path-Goal Theory Of Leadership: Lessons, Legacy and A Reformulated Theory. The Wharton School of Management. University of Pennsylvania.

Robbins S.P . 2000. Organizational Behaviour. San Diego State University : Prentice Hall. Edisi Kedua.

Robbins S.P. 2003. Organisational behaviour (10th ed). San Diego: Prentice Hall.

Robin P, Stephen. 2006. Perilaku Organisasi, Edisi Lengkap. Jakarta : INDEK.

Robbins, A. 2011. Organization theory. Translation M. Alwan, H. wise person. Tehran: Safari.

Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. 2012. *Management*. 11th. Prentice Hall., New Jersey.

Robbins S.P. & Judge, T. 2015. *Organizational Behavior* 16th Edition. Boston: Pearson International Edition.

Romi Ilham. 2018. The Impact of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Advanced Management Science* Vol. 6, No. 1, 50-55.

Rosnah Ishak, Muhammad Faizal A. Ghani & Saedah Sira. 2014. Amalan Kepimpinan Organisasi Pembelajaran Di Sekolah Berprestasi Tinggi Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan* Julai 2014, Bil. 1, Isu 2.

Saima Asghar & Isaiah Oino. 2018. Leadership Styles and Job Satisfaction. Market Forces College of Management Sciences. Vol. XIII, Issue. 1.

Samson Girma. 2016. The relationship between leadership style, job satisfaction and culture of the organization. *International Journal of Applied Research Indian school of business, administration and management (ISBM)*, Visakhapatnam, Andhra Pradesh, India.

Satyawati, N. M. R. and Suartana, I. W. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 6(1): 17–32.

Schein, E.H. 2004. *Organizational culture and Leadership* (Third Ed.). Jossey-Bass: San Francisco.

- Schiama, G., Carlucci, D., Lerro, A., Bigliardi, B., Ivo Dormio, A., Galati, F., & Schiama, G. 2012. The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *Vine*, 42(1), 36-51.
- Silverthorne, C. .2004. The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1): 22–47.
- Sri Langgeng Ratnasari, Gandhi Sutjahjo, & Adam. 2019. Employees' Performance: Organizational Culture And Leadership Style Through Job Satisfaction. *Humanities & Social Sciences Reviews* eISSN: 2395-6518 Vol 7, No 5, 2019, pp 597-608.
- Sri Langgeng Ratnasari, Gandhi Sutjahjo, & Adam. 2019. Impact of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance through Job Satisfaction in Digital Era. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 6. *Atlantis Press*.
- Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana & Rachmad Gunawan. 2016. The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia.
- Suhaya Hj. Deraman & Siti Zubaidah Hj. Mohd Isa. 2016. Tahap Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Kakitangan Penjara. Kolej Universiti Islam Melaka. *Jurnal Komunikasi Malaysia*, Journal of Communication Jilid 1 2016: 149-161.

- Sunarso. 2009. Dampak Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 9, No. 1: 75 – 85.
- Suradi. 2017. The Effect Of Leadership Style And Organizational Culture On Lecturer's Job Satisfaction. Center for Education, Training and Development of Human Resources, Financial Education and Training Agency, Ministry of Finance, Indonesia.
- Stephen Andrew. 2001. Organizational Culture. The University of York.
- Tang, T. L. P. 1995. The development of a short money ethic scale: Attitudes toward money and pay satisfaction revisited. *Personality and Individual Differences*, 19, 809–816.
- Tayeb, M.H. 1996. The Management of Multicultural Workforce. Wiley.
- Valencia, J.C.N., Valle, R.S. and Jimenez, D.J. 2010. Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 466-480.
- Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S. and Ayob, N.B. . 2011. The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, Vol. 2 No. 1, pp. 24-32.
- Vroom.V.H. 1967. Work and Motivation, New York: John Willey & Sons, Inc.
- Wallach, E. J. 1983. Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*.

- Wan Idros Wan Sulaiman, Nur Farhah Othman & Maizatul Haizan Mahbob. 2017. Hubungan Pengkomunikasian Budaya Organisasi Dengan Prestasi Kerja Kakitangan Pelaksana Sektor Awam. *Journal of Social Sciences and Humanities*. 1823-884x.
- Wilson Bangun. 2008. Budaya Organisasi: Dampaknya Pada Peningkatan Daya Saing Perusahaan. *Jurnal Manajemen*, Vol.8, No.1, hlmn 40.
- Ying, L.H. & Kamarul Zaman Bin Ahmad. 2009. The Moderating Effects Of Organizational Culture On The Relationship Between Leadership Behaviour And Organizational Commitment And Between Organizational Commitment And Job Satisfaction And Performance. *Leadership & Organization Development Journal*. 53- 84.
- Yodhika Widya Ariyawan, Abdul Rivai, & Suharto. 2018. Influence Of Leadership Style And Organizational Culture On Organizational Performance Through Job Satisfaction In PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Master of Management Universitas Krisnadwipayana Jakarta Campus UNKRIS Jatiwaringin. PO Box 7774 / Jat CM. Jakarta 13077, Indonesia.
- Yusyida Munsa Idah, S.E., M.M. 2016. Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt.Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Cilacap. *Jurnal Probisnis*. ISSN : 1979 – 9268 e-ISSN : 2442 – 4536.