

PEMETAAN KOMPONEN KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KEBAHAGIAAN PENJAWAT AWAM DI MALAYSIA

(MAPPING THE COMPONENTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND THEIR IMPLICATIONS FOR THE HAPPINESS OF CIVIL SERVANTS IN MALAYSIA)

SULAIMAN, S. H.¹ – ISA, K.^{1*} – PALPANADAN, S. T.² – JAMALLUDIN, N. D.¹ – HASSAN, H.¹

¹ *Pusat Pengajian Umum dan Kokurikulum, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, Johor, Malaysia.*

² *Pusat Pengajian Bahasa, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, Johor, Malaysia.*

**Penulis penghubung
e-mail: nesa[at]uthm.edu.my*

(Received 17th October 2025; revised 23rd January 2026; accepted 30th January 2026)

Abstrak. Kajian ini bertujuan memetakan komponen kepemimpinan transformasional dan implikasinya terhadap kebahagiaan penjawat awam di Malaysia. Menggunakan pendekatan kuantitatif, kajian melibatkan 300 responden yang dipilih secara rawak daripada sebuah agensi kerajaan. Soal selidik terbuka diedarkan untuk mengenal pasti ciri-ciri kepemimpinan yang paling dihargai dan menyumbang kepada kebahagiaan serta kesejahteraan kerja. Analisis pengkodan tematik digunakan untuk memetakan ciri-ciri tersebut kepada empat komponen utama kepemimpinan transformasional Bass: Pertimbangan Individu, Pengaruh Ideal, Motivasi Inspirasi, dan Rangsangan Intelektual. Dapatan utama menunjukkan Pertimbangan Individu mendominasi dengan kekerapan tertinggi ($f = 1092$), diikuti Pengaruh Ideal ($f = 729$), Motivasi Inspirasi ($f = 561$), dan Rangsangan Intelektual ($f = 186$). Ciri-ciri seperti “walk the talk”, integriti tinggi, pemahaman dan sokongan peribadi, penghormatan terhadap staf, serta kepekaan terhadap kebajikan menjadi faktor utama yang mengurangkan tekanan kerja, meningkatkan kepuasan tugas, dan memupuk emosi positif serta kebahagiaan di tempat kerja. Pemimpin yang empatik dan memberi perhatian individu berupaya membina persekitaran kerja yang positif, inklusif, dan berdaya tahan. Kajian ini menegaskan peranan kepemimpinan transformasional, khususnya pertimbangan individu, dalam menyokong Matlamat Pembangunan Lestari (SDG 3): Kesihatan dan Kesejahteraan yang Baik. Cadangan termasuk memperkukuh program latihan kepemimpinan yang menekankan empati, integriti, dan pembangunan individu bagi meningkatkan kesejahteraan penjawat awam secara mampan di sektor awam Malaysia.

Katakunci: *kepemimpinan transformasional, pertimbangan individu, matlamat pembangunan lestari (SDG), kesejahteraan, kebahagiaan penjawat awam*

Abstract. This study maps the components of transformational leadership and their implications for the happiness of public servants in Malaysia. Employing a quantitative design, the research involved 300 randomly selected respondents from a Malaysian government agency. An open-ended questionnaire was distributed to identify the most valued leadership characteristics contributing to overall happiness and workplace well-being. Thematic coding analysis was applied to map these characteristics against Bass four core components of transformational leadership: Individualized Consideration, Idealized Influence, Inspirational Motivation, and Intellectual Stimulation. Results indicated Individualized Consideration as the most prominent component ($f = 1092$), followed by Idealized Influence ($f = 729$), Inspirational Motivation ($f = 561$), and Intellectual Stimulation ($f = 186$). Dominant traits included “walking the talk,” high integrity, understanding and personal support, respect for staff, and concern for employee welfare, which collectively reduced work stress, enhanced job satisfaction, and promoted positive emotions and happiness at work. Empathetic leaders who provide individualized attention were shown to foster positive, inclusive, and resilient work environments. The findings highlight the critical role of transformational leadership particularly individualized consideration in advancing Sustainable

Development Goal 3 (Good Health and Well-Being). Recommendations include strengthening leadership training programs that emphasize empathy, integrity, and individual development to sustainably improve the well-being of public servants in Malaysia's public sector.

Keywords: *transformational leadership, individualised consideration, Sustainable Development Goals (SDG), well-being and public servants' happiness*

Pengenalan

Kebahagiaan merupakan satu keadaan psikologi yang mendorong individu untuk mengalami emosi positif serta membentuk tingkah laku selaras dengan jangkaan dan nilai peribadi (Peterson et al., 2005). Menurut Fang et al. (2025) serta Charles-Leija et al. (2023), pekerja yang berpuas hati di tempat kerja lazimnya lebih produktif, terlibat secara aktif, dan bersedia melaksanakan tugas melebihi tanggungjawab rasmi mereka. Keadaan ini sering kali membawa kepada peningkatan kreativiti, inovasi, serta keupayaan menyelesaikan masalah dengan lebih berkesan (Al-Shami et al., 2023; Papachristopoulos et al., 2023). Walaupun pendekatan terhadap pencarian kebahagiaan berbeza mengikut budaya, keinginan untuk mencapainya merupakan fitrah sejagat yang berkait rapat dengan kesejahteraan subjektif dan penilaian individu terhadap kualiti kehidupan mereka (Lou et al., 2025). Persekitaran kerja yang positif dan membahagiakan bukan sahaja meningkatkan semangat serta moral pekerja, tetapi juga mengurangkan kadar peralihan tenaga kerja. Hal ini membantu organisasi mengekalkan bakat, sekali gus mengurangkan kos pengambilan dan latihan (Udasi, 2023). Kebahagiaan di tempat kerja juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan kesejahteraan pekerja, termasuk tahap tekanan yang lebih rendah, kesihatan mental yang lebih baik, dan peningkatan kualiti hidup secara keseluruhan (Martínez-Arvizu et al., 2025; Rashid dan Al-Shami, 2024). Pemimpin memainkan peranan penting dalam membentuk persekitaran kerja yang positif (Khan et al., 2022). Apabila kebajikan pekerja diberikan keutamaan, mereka cenderung menunjukkan tahap komitmen dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Sam et al., 2024). Kajian Hemalatha et al. (2017) mendapati bahawa pelaksanaan program kebajikan pekerja secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, dengan 87% responden melaporkan hasil yang positif. Di samping itu, pengiktirafan dan ganjaran terbukti berupaya meningkatkan prestasi, manakala tekanan kerja yang tidak diurus dengan baik boleh menjejaskan prestasi tersebut (Hussain et al., 2019).

Pemahaman tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dan kebahagiaan pekerja amat penting untuk memastikan kesejahteraan serta produktiviti organisasi. Kajian terdahulu menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan yang berkesan dan kesejahteraan di tempat kerja (López Pérez et al., 2023). Gaya kepemimpinan seperti transformasional, altruistik, beretika, autentik, menginspirasi, dan berorientasikan khidmat didapati amat berpengaruh kerana pendekatan ini menumpukan kepada keperluan pengikut, memupuk nilai kolektif, serta menggalakkan suasana kerja yang menyokong dan inklusif (Salas-Vallina dan Alegre, 2018). Justeru, kajian ini dijalankan bagi mengenal pasti ciri-ciri kepemimpinan yang dianggap paling memberi kesan terhadap kebahagiaan di organisasi. Data kajian dikumpul melalui soal selidik berbentuk terbuka yang diedarkan secara rawak kepada kakitangan agensi kerajaan di Malaysia. Gaya Kepimpinan Transformasional dipilih berdasarkan keupayaannya mengurus situasi secara efektif, memberi inspirasi kepada pengikut untuk mengubah persepsi serta jangkaan, dan hubungannya yang kukuh dengan kebahagiaan pekerja (Li

dan Mohamed Nasir, 2024; López Pérez et al., 2023; Chen et al., 2021; Salas-Vallina dan Alegre, 2018; Malik et al., 2017).

Kebahagiaan di tempat kerja

Kebahagiaan di tempat kerja menjadi fokus penting dalam psikologi organisasi dan pengurusan sumber manusia kerana kaitannya yang signifikan dengan kesejahteraan individu serta prestasi organisasi. Kebahagiaan berperanan meningkatkan produktiviti, keterlibatan dan kecekapan kerja (Fang et al., 2025). Dalam konteks tenaga kerja global yang pelbagai budaya dan nilai, cara mencapai kebahagiaan berbeza antara individu, namun keinginan untuk mencapainya kekal sebagai fitrah sejagat (Elvi dan Tunjungsari, 2022). Kajian turut menunjukkan bahawa pencarian kebahagiaan berkait rapat dengan penilaian individu terhadap kualiti hidup, yang dirujuk sebagai kesejahteraan subjektif (Lou et al., 2025; Soerjoatmodjo, 2025; Jiang et al., 2012). Kajian lintas budaya menunjukkan bahawa tafsiran kebahagiaan berbeza mengikut konteks sosio-budaya dan sistem nilai masyarakat. Dalam budaya kolektivisme, kebahagiaan dikaitkan dengan keharmonian sosial dan hubungan interpersonal, manakala dalam budaya individualisme, ia lebih menumpu kepada pencapaian diri dan autonomi. Oleh itu, kebahagiaan di tempat kerja bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh latar sosial serta budaya pekerja. Pengurusan kepelbagaian yang menghargai perbezaan budaya, jantina dan nilai sosial dapat meningkatkan penerimaan, keterikatan dan kesejahteraan psikologi pekerja (Elvi dan Tunjungsari, 2022).

Pekerja yang bahagia cenderung melaksanakan tugas melebihi tanggungjawab rasmi dengan menunjukkan kreativiti, inovasi dan keupayaan penyelesaian masalah yang tinggi (Martínez-Arvizu et al., 2025; Al-Shami et al., 2023). Kebahagiaan di tempat kerja turut memberi kesan langsung terhadap prestasi dan daya cipta organisasi kerana pekerja yang berpuas hati lebih bersemangat dan proaktif menyumbang idea baharu (Rashid dan Al-Shami, 2024). Selain meningkatkan moral, kebahagiaan juga mengurangkan kadar peralihan tenaga kerja dan kos pengambilan baharu. Apabila pekerja berasa dihargai dan diiktiraf, mereka lebih setia serta berupaya memperkukuh kestabilan dan kecekapan organisasi dalam jangka panjang.

Dalam konteks kepemimpinan, pelbagai kajian menegaskan bahawa gaya kepemimpinan memainkan peranan penting dalam menentukan tahap kebahagiaan dan kesejahteraan pekerja. Kepimpinan transformasional dikenal pasti sebagai gaya paling berpengaruh kerana pemimpin bukan sekadar mengurus tugas, tetapi membimbing, memberi inspirasi dan memperkasa pengikut melalui nilai moral serta emosi positif (Sam et al., 2025; López Pérez et al., 2023; Chen et al., 2021; Salas-Vallina dan Alegre, 2018; Malik et al., 2017). Ciri-ciri seperti pertimbangan individu, integriti dan visi berwawasan terbukti meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan emosi pekerja (Wahab dan Din, 2024; Aminah et al., 2022; Kasalak et al., 2022). Pemimpin yang empatik dan beretika membina budaya kepedulian yang menyokong motivasi serta prestasi cemerlang dalam organisasi. Secara keseluruhan, literatur menunjukkan hubungan kukuh antara kebahagiaan pekerja, kesejahteraan subjektif dan ciri kepemimpinan transformasional dalam membentuk organisasi yang berdaya tahan. Namun, kajian yang meneliti pengaruh komponen spesifik kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan pekerja masih terhad, khususnya dalam sektor awam Malaysia

Implikasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap pekerja

Kepimpinan transformasional merupakan pendekatan pengurusan yang menekankan inovasi, inspirasi dan pemerksaan pekerja bagi memacu kemajuan organisasi (Xu et al., 2024). Pendekatan ini memberi autonomi kepada pekerja dalam membuat keputusan serta menggalakkan penyelesaian masalah secara kreatif (Dongxian dan Batool, 2024). Ia juga mendorong pekerja berkembang sebagai pemimpin masa depan melalui bimbingan berasaskan nilai dan kepercayaan (Purwanto et al., 2021). Konsep ini diperkenalkan untuk membezakan antara kepemimpinan transformasional yang membina motivasi moral bersama pengikut, dengan kepemimpinan transaksional yang berasaskan ganjaran dan pertukaran. Kepimpinan transformasional berakar pada nilai etika dan spiritual, bertujuan membentuk hubungan kuasa yang seimbang antara pemimpin dan pengikut demi mencapai matlamat kolektif (Eaton et al., 2024). Pemimpin transformasional menggalakkan komitmen terhadap visi organisasi, memperkasa potensi individu serta memupuk kreativiti dan aktualisasi diri dalam kalangan pengikut (Aldossari dan Alanizan, 2025). Menurut Bass (1990), kepemimpinan transformasional terdiri daripada beberapa komponen utama yang dapat menjelaskan kepuasan kerja pekerja (Zulkifly dan Asyraf, 2024). Kajian lepas menunjukkan gaya ini memberi kesan positif terhadap kepuasan dan motivasi kerja, antaranya melalui persepsi positif terhadap pemimpin dan rasa diberdayakan (Bai dan Ghazali, 2024; Bogler dan Somech, 2004). Dapatan lain turut menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasional meningkatkan kebahagiaan, komitmen afektif dan prestasi kerja (Kanesan et al., 2017). Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan ini terbukti berkesan dalam memperkukuh kesejahteraan psikologi, kepuasan kerja dan prestasi organisasi (López Pérez et al., 2023; Shujaat et al., 2021; Tuffaha, 2020).

Instrumen dan Metod Kajian

Kajian ini dijalankan di sebuah Agensi Kerajaan Malaysia dan melibatkan 300 responden yang dipilih secara rawak daripada agensi tersebut. Soalan soal selidik berbentuk terbuka telah diedarkan kepada responden bagi mendapatkan input ciri kepemimpinan yang memberi inspirasi kepada mereka dalam organisasi serta menyumbang kepada kepuasan dan kebahagiaan keseluruhan mereka. Semua data daripada 300 responden dianalisis menggunakan analisis pengkodan tematik untuk mengenal pasti sama ada ciri-ciri tersebut selaras dengan empat komponen gaya kepemimpinan transformasional.

Dapatan dan Perbincangan Kajian

Jadual 1 memaparkan latar belakang responden mengikut tempoh perkhidmatan. Majoriti responden (54.5%) mempunyai pengalaman 11–20 tahun, menunjukkan tahap kepakaran dan pengetahuan yang kukuh. Seramai 36.8% berkhidmat kurang daripada 10 tahun, manakala hanya 8.1% mempunyai pengalaman melebihi 20 tahun. *Jadual 2* pula menunjukkan taburan jantina, iaitu 44.7% lelaki dan 55.3% perempuan, menggambarkan perwakilan yang seimbang tanpa perbezaan ketara dari segi penglibatan dalam organisasi. Seperti yang ditunjukkan dalam *Jadual 3*, pekerja menilai ciri “walk the talk” sebagai aspek kepemimpinan paling dominan ($f=250$), diikuti integriti ($f=249$). Alias et al. (2023) turut melaporkan bahawa penjawat awam menilai tinggi pemimpin yang berpegang pada prinsip serta konsisten antara kata dan tindakan. Pemimpin sedemikian menimbulkan rasa percaya, meningkatkan kepuasan kerja dan

membina budaya integriti dalam organisasi. Menurut Aminah et al. (2022), kepemimpinan berasaskan teladan memperkukuh komitmen pekerja terhadap matlamat organisasi, manakala Kasalak et al. (2022) menegaskan bahawa kebijaksanaan pemimpin dalam membuat keputusan dan memahami isu kompleks mempertingkatkan kepuasan kerja serta integriti institusi. Pemimpin yang memiliki visi jelas ($f=142$) turut memainkan peranan penting dalam membina keyakinan pekerja terhadap masa depan organisasi. Seperti dinyatakan oleh Wahab dan Din (2024), sinergi antara visi, integriti dan teladan membentuk kepemimpinan seimbang yang menyumbang kepada budaya organisasi positif dan produktif.

Jadual 1. Analisis tahun perkhidmatan responden.

Tempoh berkhidmat	Peratus (%)
< - 10 tahun	36.8
11 – 20 tahun	54.5
21 – 24 tahun	5.6
25 – 30 tahun	1.5
31 – tahun	1.0
N/A	0.6
Jumlah	100%

Jadual 2. Analisis gender responden.

Kategori	Peratus (%)
Lelaki	44.7
Perempuan	55.3
Jumlah	100%

Jadual 3. Tema ciri-ciri pemimpin.

Tema ciri-ciri	Kekerapan
Berpegang pada prinsip (“walk the talk”)	250
Berintegriti tinggi	249
Bersifat memahami	200
Menyokong pekerja secara konsisten	200
Menghormati staf	190
Bijak dan berwawasan dalam membuat keputusan	180
Menggalakkan dan memberi motivasi kepada pekerja	52
Mudah untuk bekerjasama (kolaboratif)	149
Mempercayai subordinat dalam melaksanakan tugas	148
Mempunyai visi yang jelas	142
Bersikap bertoleransi	120
Prihatin terhadap kebajikan staf	109
Memberi ruang kepada subordinat untuk membuat keputusan dan mengemukakan idea	97
Peka terhadap situasi dan perubahan persekitaran	89
Mengambil berat tentang pembangunan kerjaya pekerja	89
Pendengar yang baik	77
Bersikap optimis dan positif	67
Berkarisma dan berpengaruh	50

Ciri memahami dan menyokong pekerja ($f=200$) juga menjadi faktor utama yang mendorong kebahagiaan kerja. Pemimpin yang memberi autonomi dalam tugas bukan sahaja menggalakkan kreativiti, malah memperkukuh keyakinan diri pekerja dalam menghadapi cabaran (McAnally dan Hagger, 2024). Seiring pandangan Khalil dan Sahibzadah (2017), pemimpin berkesan berfungsi sebagai jurulatih yang membantu pasukan berkembang melalui pengiktirafan pencapaian dan tugas mencabar. Selain itu, pemimpin yang menggalakkan pekerja ($f=152$) serta mengutamakan kesejahteraan staf ($f=109$) turut memperkukuh kepuasan kerja. Duarte et al. (2021) menjelaskan

bahawa pemimpin tulen memberi tumpuan kepada pembangunan pasukan, bukan kepentingan peribadi, sementara sikap empati (f=77) dan kepekaan terhadap situasi (f=89) meningkatkan kesejahteraan psikologi pekerja. Akhirnya, rasa hormat terhadap subordinat (f=190) terbukti meningkatkan penghargaan dan kesetiaan pekerja. Pemimpin yang mudah didekati (f=120) serta optimis berupaya mengenal pasti peluang dalam cabaran, membina persepsi positif dan meningkatkan prestasi organisasi secara menyeluruh (Usán et al., 2022; Shyamalendu dan Swati, 2017). *Jadual 4* menunjukkan pemetaan antara ciri kepemimpinan dan komponen dalam Kepimpinan Transformasional menunjukkan bahawa Pertimbangan Individu mencatatkan kekerapan tertinggi (f=1092). Dapatan ini menjelaskan bahawa pekerja lebih berpuas hati apabila pemimpin memberi perhatian dan sokongan secara peribadi. Seperti yang diujikan oleh Khalil dan Sahibzadah (2017), dimensi ini mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja, manakala Bass dan Riggio (2006) menegaskan bahawa tumpuan terhadap pembangunan individu meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan pekerja secara signifikan.

Jadual 4. Pemetaan ciri-ciri kepemimpinan dengan komponen kepemimpinan transformasional.

Komponen kepemimpinan transformasional	Ciri	Kekerapan	Kedudukan
Pertimbangan individu	Prihatin terhadap kebijakan staf	109	1
	Bersikap toleransi	120	
	Mempercayai subordinat	148	
	Mudah untuk bekerjasama	149	
	Menghormati staf	190	
	Bersifat memahami	200	
	Pendengar yang baik	77	
	Mengambil berat tentang pembangunan kerjaya staf	89	
	Jumlah	1092	
	Pengaruh ideal	Berpegang pada prinsip	
Berkarisma		50	
Bijak dalam membuat keputusan		180	
Berintegriti tinggi		249	
Jumlah		729	
Motivasi inspirasi	Menyokong pekerja	200	3
	Memberi galakan	152	
	Bersikap optimis	67	
	Mempunyai visi yang jelas	142	
	Jumlah	561	
Rangsangan intelek	Memberi ruang kepada subordinat untuk membuat keputusan dan mengemukakan idea	97	4
	Peka terhadap situasi dan perubahan persekitaran	89	
	Jumlah	186	

Komponen kedua tertinggi ialah Pengaruh Ideal (f=729). Pemimpin yang menunjukkan teladan melalui integriti, konsistensi dan karisma berupaya menimbulkan rasa hormat serta kesetiaan dalam kalangan pekerja. Bani-Melhem et al. (2022) menyatakan bahawa pemimpin dengan pengaruh ideal mampu membina hubungan berasaskan kepercayaan dan penghargaan, menjadikan pekerja lebih bersemangat dan berasa dihargai. Sementara itu, Motivasi Inspirasi berada di kedudukan ketiga, memperlihatkan penghargaan pekerja terhadap pemimpin yang menyokong (f=200), memberi galakan (f=152) dan menyampaikan matlamat organisasi dengan jelas (f=142). Menurut Wan Muda et al. (2024), pendekatan berasaskan inspirasi serta penglibatan bersama ini memperkukuh keyakinan dan rasa tanggungjawab kolektif terhadap visi organisasi. Sikap optimis pemimpin (f=67) juga dilihat penting dalam memupuk motivasi dan suasana kerja positif. Pangarso et al. (2019) menjelaskan bahawa

optimisme kepemimpinan mendorong pekerja berfikir secara bebas dan berdaya tahan dalam menghadapi cabaran. Walaupun Rangsangan Intelektual berada pada kedudukan keempat, dapatan ini tidak menandakan kelemahan pemimpin, sebaliknya menunjukkan bahawa komponen lain seperti Pertimbangan Individu dan Pengaruh Ideal turut menyokong proses pemikiran kritikal secara tidak langsung. Seperti yang dibuktikan oleh Rajani et al. (2023), pemimpin yang memberi ruang kepada subordinat membuat keputusan dan mengemukakan idea ($f=97$) menggalakkan kebebasan berfikir dan komitmen kerja yang lebih tinggi.

Kesimpulan

Secara keseluruhannya, kepemimpinan yang berkesan bukan sekadar berfokus kepada pengurusan tugas, tetapi lebih penting menitikberatkan penghargaan, sokongan dan pemerksaan pekerja. Dapatan kajian menegaskan bahawa Pertimbangan Individu merupakan ciri kepemimpinan transformasional paling berpengaruh dalam meningkatkan kebahagiaan dan kepuasan kerja. Pemimpin yang memahami, menghormati dan menyokong staf berupaya mengurangkan tekanan, memperkukuh motivasi serta memantapkan komitmen organisasi, khususnya dalam konteks agensi kerajaan yang berhadapan dengan tekanan pentadbiran dan ekspektasi awam yang tinggi. Kepimpinan berasaskan hubungan manusia merupakan asas kepada kesejahteraan organisasi. Pemimpin yang mendengar pandangan, memberi galakan dan mengiktiraf sumbangan pekerja mampu membina kepercayaan, rasa dimiliki serta suasana kerja yang positif. Pendekatan ini bukan sahaja memperkukuh moral dan motivasi, malah meningkatkan daya tahan serta prestasi organisasi. Selaras dengan Matlamat Pembangunan Lestari (SDG 3): Kesihatan dan Kesejahteraan yang Baik, kepemimpinan yang mementingkan kebahagiaan pekerja menyumbang secara langsung kepada kesejahteraan menyeluruh dan pembangunan organisasi yang mampan. Sehubungan itu, agensi kerajaan dan pembuat dasar disaran memperkukuh latihan kepemimpinan yang menekankan nilai empati, integriti dan keprihatinan. Program latihan perlu memberi ruang kepada pemimpin untuk berinteraksi secara peribadi dengan pekerja, memahami keperluan dan aspirasi mereka serta membina budaya kerja yang inklusif dan berakauntabiliti. Di samping itu, organisasi wajar mewujudkan sistem pengiktirafan dan ganjaran khusus bagi kepemimpinan berempati dan berwibawa, melengkapkan sistem penilaian prestasi sedia ada. Pendekatan ini diyakini dapat mewujudkan ekosistem kerja yang menyokong kesejahteraan pekerja sambil memacu kecemerlangan organisasi secara berterusan.

Penghargaan

Kajian ini dibiayai oleh pengarang.

Konflik Kepentingan

Pengarang mengesahkan bahawa tiada konflik kepentingan melibatkan mana-mana pihak dalam kajian penyelidikan ini.

RUJUKAN

- [1] Al-Shami, S.A., Rashid, N., Cheong, C.B. (2023): Happiness at workplace on innovative work behaviour and organisation citizenship behaviour through moderating effect of innovative behaviour. – *Heliyon* 9(5): 12p.
- [2] Aldossari, F., Alanizan, S. (2025): The impact of transformational leadership on employee performance: The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. – *Edelweiss Applied Science and Technology* 9(6): 609-625.
- [3] Alias, B.S., Yusof, R., Rasli, A., Ismail, M.J., Nordin, M.N.A., Ishak, M.R., Prestianawati, S.A., Abas, I.H., Jamaludin, K. (2023): Factors that contribute to integrity of academicians in Malaysian public agency: A case study. – *Journal of Infrastructure, Policy and Development* 7(3): 18p.
- [4] Aminah, H., Lin, P.K., Susita, D., Helexandra, L., Moslehpour, M. (2022): How does servant leadership affect public employees' organizational citizenship behavior? The mediation effect of organizational culture and knowledge sharing. – *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies* 14: 361-387.
- [5] Bai, Y., Ghazali, S.S. (2024): Exploring the link between transformational leadership and employee job satisfaction and the mediation effect of employee work motivation among government agency teachers. – *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 14(5): 1265-1278.
- [6] Bani-Melhem, S., Al-Hawari, M.A., Quratulain, S. (2022): Leader-member exchange and frontline employees' innovative behaviors: The roles of employee happiness and service climate. – *International Journal of Productivity and Performance Management* 71(2): 540-557.
- [7] Bass, B.M. (1990): From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. – *Organizational Dynamics* 18(3): 19-31.
- [8] Bass, B.M., Riggio, R.E. (2006): *Transformational leadership*. – Lawrence Erlbaum Associates 296p.
- [9] Bogler, R., Somech, A. (2004): Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. – *Teaching and Teacher Education* 20(3): 277-289.
- [10] Charles-Leija, H., Castro, C.G., Toledo, M., Ballesteros-Valdés, R. (2023): Meaningful work, happiness at work, and turnover intentions. – *International Journal of Environmental Research and Public Health* 20(4): 15p.
- [11] Chen, C., Ding, X., Li, J. (2021): Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. – *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19(1): 14p.
- [12] Dongxian, L., Batool, H. (2024): Influence of distributed leadership on employee innovative behaviour: the mediating role of psychological empowerment. – *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 13(1): 22p.
- [13] Duarte, A.P., Ribeiro, N., Semedo, A.S., Gomes, D.R. (2021): Authentic leadership and improved individual performance: Affective commitment and individual creativity's sequential mediation. – *Frontiers in Psychology* 12: 11p.
- [14] Eaton, L., Bridgman, T., Cummings, S. (2024): Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory. – *Leadership* 20(3): 125-143.
- [15] Elvi, E., Tunjungsari, H.K. (2022): Gender, diversity management perceptions, workplace happiness, and organizational citizenship behavior. – In *Proceedings of the tenth International Conference on Entrepreneurship and Business Management 2021 (ICEBM 2021)*, Atlantis Press 6p.
- [16] Fang, Y., Veenhoven, R., Burger, M.J. (2025): Happiness and productivity: a research synthesis using an online findings archive. – *Management Review Quarterly* 38p.

- [17] Hemalatha, K., Monica, B.S., Nageswara, B. (2017): A study on impact of employee welfare facilities on job satisfaction. – *International Journal of Advanced Research and Innovative Ideas in Education* 3(5): 822-826.
- [18] Hussain, S.D., Khaliq, D.A., Nisar, Q.A., Kamboh, A.Z., Ali, S. (2019): Impact of employees' recognition, rewards and job stress on job performance: Mediating role of perceived organization support. – *Strategic Management Journal* 2(2): 69-82.
- [19] Jiang, S., Lu, M., Sato, H. (2012): Identity, inequality, and happiness: Evidence from urban China. – *World Development* 40(6): 1190-1200.
- [20] Kanesan, A.G., Ling, Y.L., Ping, C.S. (2017): Workplace happiness, transformational leadership and affective commitment. – *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience* 23(4): 2872-2875.
- [21] Kasalak, G., Güneri, B., Ehtiyar, V.R., Apaydin, Ç., Türker, G.Ö. (2022): The relation between leadership styles in government agency institutions and academic staff's job satisfaction: A meta-analysis study. – *Frontiers in Psychology* 13: 16p.
- [22] Khan, M., Mahmood, A., Shoaib, M. (2022): Role of ethical leadership in improving employee outcomes through the work environment, work-life quality and ICT skills: A setting of China-Pakistan economic corridor. – *Sustainability* 14(17): 18p.
- [23] Khalil, S.H., Sahibzadah, S. (2017): Leaders' individualized consideration and employees' job satisfaction. – *Journal of Business and Tourism* 3(2): 215-223.
- [24] Li, Z., Mohamed Nasir, N.S. (2024): Transformational leadership and employee well-being: The role of emotional intelligence and organisational culture in China. – *Uniglobal Journal of Social Sciences and Humanities* 3(2): 317-322.
- [25] López Pérez, C.P., Vieira Salazar, J.A., Echeverri Rubio, A. (2023): Leadership and its influence on happiness at work: A narrative literature review. – *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)* 39(75): 12p.
- [26] Lou, X., Haas, B.W., Zelenski, J.M., Xing, C., Vignoles, V.L., Vauclair, C.M., van Tilburg, W.A., Uchida, Y., Teyssier, J., Torres, C., Sun, C.R. (2025): A cross-cultural study on the association between societal conditions and the idealization of happiness. – *Applied Research in Quality of Life* 20(3): 1289-1313.
- [27] Malik, W.U., Javed, M., Hassan, S.T. (2017): Influence of transformational leadership components on job satisfaction and organisational commitment. – *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 11(1): 146-165.
- [28] Martínez-Arvizu, O.J., Salazar-Altamirano, M.A., Galván-Vela, E., Anaya-Aguilar, R., Anaya-Aguilar, C. (2025): Happiness at work in small and medium-sized enterprises: An analysis of innovation and creativity. – *BMC Psychology* 13(1): 18p.
- [29] McAnally, K., Hagger, M.S. (2024): Self-determination theory and workplace outcomes: A conceptual review and future research directions. – *Behavioral Sciences* 14(6): 20p.
- [30] Pangarso, A., Pradana, M., Widodo, A., Putera, K.D.B. (2019): Bank's employees happiness factor analysis (a study in bank BTN Harmoni branch, Jakarta, Indonesia). – *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems* 11(3): 750-758.
- [31] Papachristopoulos, K., Gradito Dubord, M.A., Jauvin, F., Forest, J., Coulombe, P. (2023): Positive impact, creativity, and innovative behavior at work: The mediating role of basic needs satisfaction. – *Behavioral Sciences* 13(12): 14p.
- [32] Peterson, C., Park, N., Seligman, M.E. (2005): Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. – *Journal of Happiness Studies* 6(1): 25-41.
- [33] Purwanto, A., Purba, J.T., Sijabat, R., Bernarto, I. (2021): The role of transformational leadership, organizational citizenship behaviour, innovative work behaviour, quality work life, digital transformation and leader-member exchange on government agencies' performance. – *Linguistica Antverpiensia* 25p.
- [34] Rajani, P.G., Nigam, S., Upadhyay, A. (2023): A study on impact of intellectual stimulation dimension of transformational leadership on employee job satisfaction. – *International Journal of Novel Research and Development* 8(7): 165-174.

- [35] Rashid, N., Al-Shami, S.A.H. (2024): Exploring the interplay between happiness and employee wellbeing: A comprehensive review. – *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 14(8): 2788-2801.
- [36] Salas-Vallina, A., Alegre, J. (2018): Unselfish leaders? Understanding the role of altruistic leadership and organizational learning on happiness at work. – *Leadership & Organization Development Journal* 39(5): 633-649.
- [37] Sam, T.H., Isa, K., Palpanadan, S.T. (2024): Perspectives of perceived organisational support (POS) theory towards individual happiness. – *Revista de Gestão Social e Ambiental* 18(9): 1-16.
- [38] Sam, T.H., Isa, K., Siqi, P., Palpanadan, S.T., Hong, H.C., Luan, N.M. (2025): Leadership Styles and Their Effects on Employee Satisfaction in Empowering Happiness at Workplace. – *Journal of Ecohumanism* 4(1): 454-463.
- [39] Shujaat, A., Rashid, A., Muzaffar, A. (2021): Exploring the effects of social media use on employee performance: role of commitment and satisfaction. – In *Research Anthology on Strategies for Using Social Media as A Service and Tool in Business*, IGI Global Scientific Publishing 12p.
- [40] Shyamalendu, N., Swati, J. (2017): Impact of optimism on leadership effectiveness: A review of literature. – *International Journal of Management* 8(6): 1-8.
- [41] Soerjoatmodjo, G.W.L. (2025): The pursuit of happiness at work: Behavior pathway of Gen Z employees. – *International Journal of Positivity & Well-Being* 3(2): 105-119.
- [42] Tuffaha, M. (2020): The determinants of employee's performance: A literature review. – *Journal of Economics and Management Sciences* 3(3): 11p.
- [43] Udasi, D. (2023): Impact of Pay Satisfaction on Employee Engagement and Employee Intention to Turnover. – *Journal of Advanced Zoology* 44(S7): 375-380.
- [44] Usán, P., Salavera, C., Quílez-Robres, A. (2022): Self-efficacy, optimism, and academic performance as psychopublic service variables: Mediation approach in students. – *Children* 9(3): 10p.
- [45] Wahab, A., Din, M.N.U. (2024): Impact of leadership vision on employee commitment and organizational excellence: A case study of public sector government agencies in Khyber Pakhtunkhwa. – *Pakistan Social Sciences Review* 8(2): 59-67.
- [46] Wan Muda, W.H.N., Halim, F.A., Sern, L.C., Isa, K., Saleem, A., Othman, N. (2024): The relationship between distributive leadership and organizational change management strategies. – *Journal of Technical Education and Training* 16(2): 219-230.
- [47] Xu, S., Yaacob, Z., Cao, D. (2024): How transformational leadership promotes employee creativity within the context of environmental dynamism: A multilevel perspective. – *International Journal of Organization Theory & Behavior* 27(2): 101-119.
- [48] Zulkifly, N.A., Asyraf, S.A. (2024): Transformational leadership and job satisfaction in a Malaysian private sector company: A preliminary study. – *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 14(11): 2812-2820.