

**EXPLORING LEADER BEHAVIOR THAT INFLUENCES THE WELL-BEING OF
PUBLIC SECTOR EMPLOYEES IN MALAYSIA
(MENEROKA TINGKAHLAKU PEMIMPIN YANG MEMPENGARUHI
KESEJAHTERAAN PEKERJA SEKTOR AWAM DI MALAYSIA)**

**Abdul Rahim Zumrah^{1*}, Dini Farhana Baharudin¹, Nurhafizah Mohd Sukor¹, Kalsom Ali¹, Umi
Hamidaton Mohd Soffian Lee²**

¹Fakulti Kepimpinan dan Pengurusan, Universiti Sains Islam Malaysia, 71800 Nilai,
Negeri Sembilan, MALAYSIA

²Umi Hamidaton Mohd Soffian Lee
Fakulti Ekonomi dan Muamalat, Universiti Sains Islam Malaysia, 71800 Nilai, Negeri Sembilan, MALAYSIA

*Corresponding Author's Email: rahim@usim.edu.my

©2026 Zumrah et al. Published by Penerbit Universiti Teknikal Malaysia Melaka. This is an open article under the CC-BY
license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Article History: Received 20 Apr 2026, Revised 27 June 2026, Accepted 29 June 2026, Published 30 June 2026

ABSTRACT

Employee well-being refers to an individual's state of recognizing their own abilities, coping well with the stresses of life, working productively, and contributing to community development. Therefore, employee well-being must become a primary agenda for organizational management in both the public and private sectors to ensure employees can work productively and manage stress effectively. However, the well-being level of Malaysian public sector employees remains moderate. Previous studies indicate that organizational leadership is one of the factors influencing employee well-being. Thus, this study was conducted to identify specific leader behaviour that influence employee well-being from the Malaysian public sector employee perspective. The data for this study were collected using a qualitative approach, specifically through interviews with 44 public sector employees. The interview transcripts were analysed using thematic analysis. This study identifies leader behaviour that can influence employee well-being in an organization, such as lack of fairness on employees, lack of empathy on employees, lack of understanding about rules and work procedures, integrity and professionalism. The findings of this study are highly significant for management in the Malaysian public sector, and the private sector in general, in designing development programmes for managers and supervisors, especially in aspects of behavioural development. This aspect needs to be developed holistically as it can impact employee well-being within the organisation

Keywords: *Leader Behaviour; Employee Well-Being; Public Sector; Malaysia.*

JEL classifications: L3, M1, J5

ABSTRAK (Malay Version)

Kesejahteraan pekerja merujuk kepada keadaan seseorang individu yang memahami keupayaan diri, boleh menguruskan tekanan dalam kehidupan dengan

baik, bekerja dengan produktif, dan menyumbang kepada pembangunan masyarakat. Justeru, kesejahteraan pekerja perlu menjadi agenda utama oleh pihak pengurusan organisasi sama ada di organisasi sektor awam atau sektor swasta bagi memastikan pekerja dapat bekerja dengan produktif dan menguruskan tekanan dengan baik. Namun, tahap kesejahteraan pekerja sektor awam di Malaysia masih sederhana. Kajian terdahulu menunjukkan bahawa kepimpinan di organisasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kesejahteraan pekerja. Justeru, kajian ini dijalankan bagi mengenalpasti secara spesifik tingkahlaku pemimpin yang boleh mempengaruhi kesejahteraan pekerja sektor awam di Malaysia. Data kajian ini telah diambil menggunakan kaedah kualitatif melalui temubual bersama 44 orang pekerja sektor awam di Malaysia. Transkrip temubual telah dianalisis menggunakan analisis tematik. Hasil kajian mendapati antara tingkahlaku pemimpin yang boleh mengganggu kesejahteraan pekerja sektor awam di Malaysia adalah tidak berlaku adil pada pekerja, kurang empati pada pekerja, kelemahan dalam aspek pengurusan, integriti dan profesionalisma. Dapatan kajian ini amat signifikan kepada pihak pengurusan di sektor awam di Malaysia khususnya dan sektor swasta umumnya dalam merangka program pembangunan kepada para pengurus dan penyelia terutamanya dalam aspek pembangunan tingkahlaku. Aspek ini perlu dibangunkan secara holistik kerana boleh memberi kesan kepada kesejahteraan pekerja di organisasi.

Kata Kunci: *Tingkahlaku Pemimpin; Kesejahteraan Pekerja; Sektor Awam; Malaysia.*

1.0 PENGENALAN

Secara umumnya, terdapat pelbagai definisi yang diutarakan oleh pengkaji terdahulu berkaitan konsep kesejahteraan. Misalnya, kesejahteraan difahami sebagai suatu kehidupan yang baik dan sering dikaitkan dengan kedudukan kewangan yang stabil serta rasa selesa dan selamat (Ibrahim, 2023). Namun, kajian ini akan menggunakan konsep kesejahteraan yang telah disepakati oleh para penyelidik terdahulu bahawa individu yang sejahtera adalah individu yang mempunyai *mood* dan emosi positif (e.g gembira, bahagia, bersemangat), rendah emosi negatif (e.g takut, bimbang), berpuas hati dengan kualiti kehidupannya seperti dalam aspek pekerjaan, kekeluargaan dan berfungsi secara positif seperti memiliki autonomi, makna dan tujuan hidup (Abdullah & Aziz, 2023).

Hasil penelitian terhadap kajian-kajian terdahulu dalam konteks Malaysia mendapati masih kurang kajian yang meneroka secara spesifik tingkahlaku pemimpin di organisasi yang mempengaruhi kesejahteraan pekerja. Aspek ini amat relevan untuk diteroka kerana dapatan kajian terkini mengesahkan bahawa kepimpinan di organisasi adalah faktor yang mempengaruhi kesejahteraan pekerja (Koon & Ho, 2021). Penerokaan berkaitan aspek tingkahlaku pemimpin ini akan mengembangkan pengetahuan berkenaan faktor yang mempengaruhi kesejahteraan pekerja di organisasi secara spesifik. Antara faktor spesifik yang telah dikenalpasti mempengaruhi kesejahteraan pekerja di organisasi adalah kesihatan emosi, konflik keluarga, sokongan psikologi yang diterima daripada organisasi (Daud et al., 2020), ganjaran dan penghargaan (Langove et al., 2017), keselamatan kerja (Daud, 2017), pengurusan pengetahuan di organisasi (Mat Khairi et al., 2020), tekanan kerja

(Achor et al., 2016), sistem pengurusan sumber manusia (Heffernan et al., 2022) serta keseimbangan kehidupan dan kerja (Baba Rahim et al., 2020).

Hasil penelitian dalam konteks sektor awam di Malaysia, kajian yang meneroka secara spesifik tingkahlaku pemimpin di organisasi yang mempengaruhi kesejahteraan pekerja masih kurang. Kajian terdahulu memberi fokus untuk mengenal pasti tahap kesejahteraan kewangan pekerja yang berkahwin dalam sektor awam di Malaysia (Zaimah, Masud, Haron, Sarmila & Awang, 2015) dan meneroka hubungan antara kesejahteraan dan kesihatan mental di kalangan pekerja sektor awam (Mohd Mustafa, 2018). Selain itu, kajian terdahulu dalam konteks sektor awam di Malaysia turut meneroka faktor penentu kesejahteraan dalam kalangan pekerja sektor awam di Putrajaya, Malaysia (Ab Ghani, 2019), kesan kesejahteraan ke atas prestasi kerja pekerja sektor awam (Johari, Mohd Shamsudin, Yean, Yahya & Adnan, 2019), kesan polisi kesejahteraan ke atas keharmonian industri dan produktiviti pekerja sektor awam (Abdullah, Ling, Mei Yan, Selvamani, Dinnes & Jemy, 2025), dan strategi untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja sektor awam di Malaysia (Petinez, Donah & San Antonio, 2024).

Justeru, kajian ini dijalankan untuk meneroka jawapan kepada satu persoalan iaitu apakah spesifik tingkahlaku pemimpin di organisasi yang mempengaruhi kesejahteraan pekerja di sektor awam di Malaysia? Persoalan ini akan dijawab melalui kajian kualitatif ke atas para pekerja di sektor awam di Malaysia. Dapatan kajian ini akan mengembangkan lagi perbincangan berkaitan aspek kesejahteraan pekerja sektor awam di Malaysia yang sebelum ini hanya berkisar kepada faktor yang mempengaruhi kesejahteraan (Ab Ghani, 2019) dan kesan kesejahteraan (Mohd Mustafa, 2018; Johari, Mohd Shamsudin, Yean, Yahya & Adnan, 2019; Abdullah, Ling, Mei Yan, Selvamani, Dinnes & Jemy, 2025) kepada para pekerja di dalam konteks ini.

2.0 SOROTAN LITERATUR

2.1 Definisi Kesejahteraan Pekerja

Kesejahteraan pekerja seringkali dikaitkan dengan terma-terma tertentu seperti keseimbangan kerja yang berkualiti, kesejahteraan kerja, kerja-kehidupan yang berkualiti, dan keseimbangan kerja-kehidupan (Sirgy, 2012). Secara spesifik, kesejahteraan pekerja merujuk kepada keadaan fizikal, psikologi, kesihatan emosi, keselesaan dan kegembiraan pekerja (Pradhan & Hati, 2022). Manakala menurut Organisasi Kesihatan Dunia (2013), kesejahteraan pekerja merujuk kepada keadaan seseorang individu yang memahami keupayaan diri, boleh menguruskan tekanan dalam kehidupan dengan baik, bekerja dengan produktif, dan menyumbang kepada pembangunan masyarakat.

2.2 Teori Kesejahteraan Pekerja

2.2.1 Job Demand-Resource Theory (JD-R)

Teori JD-R dibangunkan oleh Arnold Bakker dan Evangelia Demerouti pada penghujung 1990. Teori ini kerap digunakan oleh para pengkaji untuk memahami isu berkaitan tekanan di tempat kerja dan

kesejahteraan pekerja. Secara spesifik, teori ini menerangkan dua faktor utama di tempat kerja yang mempengaruhi kesejahteraan pekerja. Faktor pertama dikenali sebagai *job demands*. Manakala faktor kedua dikenali sebagai *job resources*.

Job demands adalah elemen fizikal dan mental di tempat kerja seperti beban tugas, kekangan masa bagi menyelesaikan tugas dan ketidakjelasan berkaitan tugas. Kegagalan untuk memenuhi *Job demands* ini boleh memberi kesan kepada kesihatan, mewujudkan ketakutan dan menyebabkan kelesuan pada diri pekerja. *Job resources* pula merujuk kepada elemen di tempat kerja yang membantu pekerja untuk mencapai prestasi kerja yang positif dan meningkatkan kesejahteraan pekerja. Antara contoh *job resources* di tempat kerja adalah maklum balas daripada penyelia dan rakan sepejabat berkaitan prestasi kerja, sokongan sosial di tempat kerja, peluang pembangunan kerjaya dan diri, dan mendapat kepercayaan untuk membuat keputusan berkaitan kerja (Hossan, Mansor & Jaharuddin, 2023).

2.2.2 Conservative of Resources (COR) Theory

Teori COR dibangunkan oleh Steven Hobfoll pada tahun 1989. Teori ini berpendapat bahawa sikap seseorang individu dipengaruhi oleh sumber-sumber yang mereka hargai. Apabila sumber-sumber yang dihargai oleh seseorang individu terjejas atau hilang, keadaan ini boleh mencetuskan tekanan dan mengganggu kesejahteraan diri seseorang individu.

Sumber-sumber ini boleh dikategorikan kepada empat kumpulan. Sumber pertama adalah sumber objek seperti rumah dan kereta. Sumber kedua adalah sumber status merangkumi aspek status perkahwinan, pekerjaan dan status *seniority* di tempat kerja. Sumber ketiga adalah sumber personal seperti personaliti diri, kemahiran yang dimiliki oleh seseorang individu, dan keyakinan diri. Sumber keempat adalah sumber tenaga seperti masa dan simpanan kewangan (Hobfoll, Halbesleben, Neveu & Westman, 2018).

2.2.3 Leader-Member Exchange (LMX) Theory

Teori LMX berfokus kepada hubungan antara pengurus dan pekerja. Hubungan antara pengurus dan pekerja boleh dikategorikan sebagai '*in-group*' dan '*out-group*'. Kategori '*in-group*' merujuk kepada hubungan yang dibina atas faktor kepercayaan, saling menghormati antara satu sama lain dan komunikasi terbuka. Para pekerja yang mempunyai hubungan dalam kategori ini akan diberikan tugas yang mencabar, mendapat beberapa manfaat dan mendapat peluang yang lebih untuk berinteraksi dengan pengurus mereka. Kategori '*out-group*' pula merujuk kepada hubungan normal antara pengurus dan pekerja. Para pekerja yang dalam kategori ini akan mendapat tugas rutin daripada pengurus, mendapat kurang perhatian daripada pemimpin mereka, dan akan dipimpin berdasarkan dasar dan polisi sedia ada di tempat kerja.

Hubungan yang baik antara pengurus dan pekerja amat penting dan memberikan manfaat yang positif kepada organisasi seperti peningkatan kesejahteraan, kepuasan dan prestasi kerja di kalangan pekerja, dan dapat mengurangkan kadar pemberhentian pekerja. Sebaliknya, hubungan yang kurang baik antara pengurus dan pekerja memberi kesan negatif kepada moral, perasaan dan produktiviti pekerja (Martin, Thomas, Legood & Dello Russo, 2018).

2.3 Faktor yang Mempengaruhi Kesejahteraan Pekerja

Kajian oleh Nimmi, Zakkariya dan Philip (2023) ke atas 421 jurutera perisian di syarikat teknologi maklumat di India mendapati budaya kebolehpasaran kerja adalah faktor yang mempengaruhi kesejahteraan pekerja. Kajian lain oleh Ho and Kuvaas (2020) ke atas 14,384 pekerja di 1,347 organisasi mendapati amalan pengurusan sumber manusia boleh mempengaruhi kesejahteraan pekerja di organisasi. Selain itu, satu kajian ke atas 253 pekerja sepenuh masa mendapati persahabatan di tempat kerja adalah faktor yang mempengaruhi kesejahteraan pekerja (Zhang, Sun, Shaffer & Lin, 2022). Manakala kajian dalam konteks Pakistan ke atas 509 pekerja di sektor perhotelan mendapati faktor seperti tanggungjawab sosial korporat, keprihatinan terhadap alam sekitar dan pengetahuan pekerja menunjukkan hubungan yang positif ke atas kesejahteraan pekerja (Ahmed, Zehou, Raza, Qureshi & Yousufi, 2020).

3.0 METODOLOGI

3.1 Rekabentuk Kajian

Kajian ini mengaplikasikan pendekatan kualitatif dalam proses pengumpulan data dan menganalisis data kajian. Kajian kualitatif menggunakan pendekatan yang semulajadi untuk memahami suatu fenomena dalam konteks yang khusus, tanpa memanipulasi apa-apa situasi sebenar (Taylor, Bogdan & DeVault, 2016). Pendekatan paradigma pentafsiran digunakan sebagai panduan bagaimana kajian akan dijalankan (Taylor, Bogdan & DeVault, 2016). Pengkaji menggunakan pendekatan paradigma ini bertujuan untuk mengetahui mengenai apa yang dilakukan oleh informan, bagaimana informan melakukannya, apa tujuan tingkah laku atau tindakan informan dan mengapa informan bertindak sedemikian.

3.2 Responden Kajian

Responden kajian ini adalah 44 orang penjawat awam daripada kumpulan pengurusan dan professional serta kumpulan pelaksana. Jumlah informan seramai 44 orang ini memadai bagi kajian kualitatif (Bailey, 2017). Kajian ini menggunakan persampelan bertujuan (*purposive sampling*). Pendekatan pemilihan informan secara bertujuan ini dipilih bagi memastikan informan kajian mempunyai

kepelbagaian latarbelakang, dan pengalaman bagi memastikan data yang kaya dan bermakna (Patton, 2015).

3.3 Kaedah Pengumpulan Data Kajian

Data kajian ini diperolehi melalui kaedah temu bual terbuka mendalam separa berstruktur (*indepth semi-structured interview*). Kaedah temubual membantu pengkaji untuk mendapatkan hasil kajian yang lebih berpandu dan spesifik kepada persoalan dan objektif kajian. Namun, informan masih fleksibel dalam memberikan pendapat dan maklumat yang berkaitan dengan objektif kajian. Kaedah ini juga melibatkan interaksi antara pengkaji dan pihak yang ditemu bual (informan) dengan jangkaan hasil ialah untuk mendapatkan maklumat daripada pihak yang ditemu bual mengenai suatu fenomena atau situasi. Akhir sekali, kaedah ini memberikan fleksibiliti kepada pengkaji untuk mengubah suai susunan soalan dan tidak terlalu rigid. Cara ini membolehkan informan untuk bebas berkongsi dan menyalurkan maklumat dalam memahami fenomena yang dikaji (Taylor, Bogdan & DeVault, 2016).

Pengkaji meyakinkan informan bahawa kajian ini bertujuan untuk kajian akademik sahaja. Pengkaji turut menjelaskan kepada informan mengenai latar belakang kajian dan mengapakah kajian ini dijalankan. Perkara ini juga dinyatakan dalam borang maklumat penyertaan yang diserahkan kepada informan. Rakaman temubual direkodkan menggunakan perakam suara dengan kebenaran informan melalui borang persetujuan termaklum (*informed consent form*). Tujuan rakaman temubual bertujuan membolehkan rekod yang kekal dan membenarkan pengkaji menumpukan perhatian kepada sesi temubual. Seluruh sesi temubual yang dirakam disalin semula dalam bentuk transkrip dalam bentuk fail *Microsoft word*.

3.4 Kaedah Menganalisis Data Kajian

Data kajian ini dianalisa menggunakan kaedah analisis tematik menerusi proses yang dicadangkan oleh Miles, Huberman and Saldana (2020). Data kajian ini dianalisa sejurus selepas setiap temubual dijalankan. Proses menyusun data ini dijalankan secara berterusan sehingga ke temubual seterusnya bagi menghasilkan kod dan kategori yang bersesuaian dengan data terkumpul. Secara umumnya, terdapat 3 peringkat yang digunakan untuk menganalisis data kualitatif bagi kajian ini iaitu pengkodan (*coding*), nota memo (*memoing*) dan penjelasan mendalam (*thick descriptions*). Pengekodan bertujuan untuk melabelkan, menyusun dan mengatur data mentah yang diperolehi daripada temu bual. Nota memo merupakan nota bagi penyelidikan mengenai beberapa persoalan kajian berkaitan kategori dan hubungan antara kategori yang telah dikodkan. Dalam erti kata lain, nota memo akan menjelaskan maksud yang diperolehi daripada data mentah. Penjelasan mendalam meliputi perincian mengenai situasi kajian, interaksi dalam kajian dan setiap data semasa pengumpulan data dijalankan. Walaubagaimanapun, tidak semua data yang diperolehi perlu dimasukkan secara keseluruhan. Pengkaji telah meneliti data yang bermanfaat mengenai kajian sahaja. Topik, idea dan corak yang terhasil dari data melalui proses pengkodan, nota memo dan penjelasan mendalam yang muncul beberapa kali telah

dikenal pasti bagi menghasilkan tema untuk menjawab persoalan kajian dan objektif yang telah ditetapkan.

4.0 DAPATAN KAJIAN

4.1 Latar Belakang Responden Kajian

Jadual 1 menunjukkan latar belakang peserta yang menjadi responden bagi kajian ini. Seramai 34 orang responden adalah daripada kumpulan pengurusan dan profesional. Manakala 10 orang responden adalah kumpulan pelaksana. Jumlah responden lelaki yang terlibat dalam kajian ini adalah seramai 13 orang. Manakala jumlah responden perempuan adalah seramai 31 orang. Jumlah keseluruhan responden yang ditemubual dalam kajian ini adalah 44 orang.

Jadual 1: Latar Belakang Responden Kajian

Kumpulan Pekerja	Lelaki	Perempuan	Jumlah
Pengurusan dan Profesional	8	26	34
Pelaksana	5	5	10
Jumlah Responden	13	31	44

4.2 Hasil Analisis

Hasil analisis ke atas data temubual mendapati terdapat 4 tingkahlaku pemimpin yang boleh mempengaruhi kesejahteraan pekerja. Jadual 2 di bawah adalah ringkasan hasil analisis berkaitan tingkahlaku pemimpin yang boleh mempengaruhi kesejahteraan pekerja.

Jadual 2: Tingkahlaku Pemimpin yang Mempengaruhi Kesejahteraan Pekerja

No.	Tingkahlaku Pemimpin	Huraian
1.	Tidak berlaku adil pada pekerja	• <i>Favourisme</i> dalam konteks kenaikan pangkat. • Aspek layanan yang diberikan kepada pekerja.
2.	Kurang empati pada pekerja	• Kurang tumpuan pada kebajikan staf • Salah anggap pada staf yang meluahkan perasaan
3.	Kelemahan dalam aspek pengurusan	• Kegagalan untuk menilai kemampuan pekerja sedia ada. • Kefahaman yang rendah terhadap peraturan dan prosedur kerja • Memberi beban pada pekerja dengan tugas di luar skop kerja pekerja.
4.	Integriti dan profesionalisma	• Salah guna kuasa bagi memenuhi kepentingan pihak-pihak tertentu • Sikap tidak mengambil tanggungjawab • Tidak responsif bila pekerja telefon, <i>what apps</i> atau email berkaitan urusan kerja • Kekerapan menelefon atau <i>what apps</i> pekerja berkaitan kerja selepas waktu pejabat • 'Play victim' bila kena kecam dengan orang atas

		• Tindakan yang bersifat personal
--	--	-----------------------------------

4.2.1 Tidak berlaku adil pada pekerja

Tingkah laku pertama yang boleh mempengaruhi kesejahteraan pekerja adalah tidak berlaku adil kepada pekerja. Misalnya, berat sebelah iaitu mudah percaya pada sebelah pihak terutama dalam situasi konflik antara staf. Selain itu, ketidakadilan merujuk kepada *favourisme* dalam konteks kenaikan pangkat dan permohonan cuti belajar bergaji penuh. Sebagaimana yang dinyatakan oleh responden:

“Favouritism...sama ada kenaikan pangkat ataupun pemindahan... kalau tak suka kena keluar... tapi kalau favourite, mungkin dia cepat naik pangkat”- (Informan 1).

“... ada juga dalam kalangan atasan atasan tu... dia ada puak-puak dia tu... boleh diselamatkan. Tak perlu pergi ke atau tak perlu di ‘attachkan’ macam tu. Tapi kalau kata bukan di bawah puak dia, kenalah”- (Informan 2).

“pastu kalau nak bagi naik pangkat tu, mesti nak tengok kekananan. Kadang orang tu tak boleh buat kerja pun”- (Informan 9).

Di samping itu, ketidakadilan merujuk kepada layanan yang diberikan kepada pekerja.

“...perangai PTD pun satu hal. Kalau gred pelaksana yang telefon dia tak nak layan... dia tanya saya... gred apa? Boss siapa? Lepas tu dia tak call saya dah”- (Informan 9).

4.2.2 Kurang empati kepada pekerja

Kurang empati di sini bermaksud kurang tumpuan pada kebajikan staf.

“...kami setiap 5 tahun, kami akan buat rotation berpindah ... saya dah daripada Melaka, dah pergi ke johor, dah pergi ke Putrajaya. Sebenarnya, timbul tak sejahtera ni bila kita berjauhan dengan keluarga. Berjauhan dengan keluarga, kos sara hidup yang tinggi ... gaji bukan bertambah, bukan ada elaun bertambah”- (Informan 5).

“...ada juga terjadi di mana pegawai tersebut telah lama berkhidmat ... minta tukar tapi tidak dibenarkan bertukar dan rumah dia pula jauh disebabkan kerana dia adalah asset”- (Informan 5).

Kurang empati juga bermaksud salah anggap pada staf yang meluahkan perasaan.

“Bila kita meluahkan perasaan, kita dianggap sebagai emosi. Dan dia akan effect kita punya penilaian... penyelia menganggap kita ni seorang yang beremosi”- (Informan 8).

4.2.3 Kelemahan dalam aspek pengurusan

Kelemahan dalam aspek pengurusan ini merujuk kepada kegagalan untuk menilai kemampuan pekerja sedia ada. Sebagaimana yang dinyatakan oleh responden:

“...sebelum kita nak merancang satu program tu, kita kena tengok manpower di bawah, dan jangan kita buat hanya nak melihat kuantiti tu semata-mata nak melihat kita ke depan sebagai seorang yang berjaya untuk melaksanakan program”- (Informan 1).

Kelemahan dalam aspek pengurusan juga merujuk kepada kefahaman yang rendah terhadap peraturan dan prosedur kerja. Sebagaimana yang dinyatakan oleh responden:

"...dia tak tahu. Peraturan ni, orang kena Semak, kena check dengan JPA. Dia tak tahu. Lepas tu bos pula kata, eh kena macam ni. Bila kita melawan, buruk nama kita"- (Informan 9).

Selain itu, kelemahan dalam aspek pengurusan berkaitan dengan memberi beban pada pekerja dengan tugas di luar skop kerja pekerja.

"... bebankan staf dengan benda-benda tak patut"- (Informan 6).

4.2.4 Integriti dan profesionalisma

Aspek integriti dan profesionalisma ini merujuk kepada salah guna kuasa bagi memenuhi kepentingan pihak-pihak tertentu seperti yang dinyatakan oleh responden kajian:

"Dia sebenarnya dia nak memenuhi kepentingan pihak-pihak tertentu dia. Ha..itu je sebenarnya. Dia menyalahgunakan kuasa"- (Informan 9).

"Kau ikut arahan aku. Aku PTD"- (Informan 9).

Selain itu, aspek integriti dan profesionalisma turut merujuk kepada sikap tidak mengambil tanggungjawab, dan melepaskan tanggungjawab pada anak buah.

"Sampai bilalah cover orang. Tak Sejahtera lah sebenarnya"- (Informan 5).

"Kita kena lah ambil tanggungjawab lebih. Itu kan memang tugas kita kan? Jangan pas dengan anak buah. Anak buah akan stress"- (Informan 6).

"Ya Allah susahnyanya nak deal dengan pengarah macam dia. Tak nak langsung ambil tanggungjawab tau"- (Informan 9).

Integriti dan profesionalisma juga merujuk kepada sikap yang tidak responsif bila pekerja telefon, *what apps* atau email berkaitan urusan kerja seperti yang dinyatakan oleh responden kajian:

"Nak dapatkan maklum balas segera... kita ni tanya bos ni. Bos ni tak angkat telefon, email tak reply, whatapp tak reply. Geram betul"- (Informan 9).

Integriti dan profesionalisma juga dikaitkan dengan kekerapan menelefon atau *what apps* pekerja berkaitan kerja selepas waktu pejabat. Sebagaimana yang dinyatakan oleh responden kajian.

"Saya pelik... kadang kan.. saya tak tahu apa kadang dia orang nak. Dia suka call pukul 6.00 petang, macam pukul 6.30 sedangkan dia ada masa 8.00 sampai 5.00... Trend dia sama... kita terpaksa, masa itulah kita punya kesejahteraan terbang-terbang"- (Informan 9).

Integriti dan profesionalisma juga merujuk kepada keadaan '*Play victim*' bila kena kecam dengan orang atas. Sentiasa merasa diri betul dan orang lain salah.

“...sangat sombong sangat riak tu dengan orang bawah ... tapi bila dia kena dengan orang atas ... dia terbalikkan fakta ... orang bawah yang bermasalah sebenarnya”- (Informan 2).

Akhir sekali, integriti dan profesionalisma merujuk kepada tindakan yang bersifat personal.

“Kalau tak suka... kena keluar. Tukar dengan bahagian lain”- (Informan 1).

“Ataupun di ignorekan ke. Dia akan pegang situ lah.. dipulaukan macam tu”- (Informan 2).

“Tak bagi kerja ke”- (Informan 1).

5.0 PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Kajian ini dijalankan untuk meneroka secara spesifik tingkahlaku pemimpin yang boleh mempengaruhi kesejahteraan pekerja di organisasi melalui temubual bersama 44 orang penjawat awam dari kumpulan pengurusan dan profesional, dan kumpulan pelaksana.

Hasil temubual berjaya meneroka 4 tingkahlaku pemimpin yang boleh mempengaruhi kesejahteraan pekerja di organisasi seperti yang dinyatakan pada Jadual 2 iaitu tidak berlaku adil kepada pekerja, kurang empati kepada pekerja, kelemahan dalam aspek pengurusan dan integriti dan profesionalisma. Dapatan ini mengembangkan hasil dapatan terkini oleh Koon dan Ho (2021) yang mengesahkan bahawa kepimpinan di organisasi adalah faktor yang mempengaruhi kesejahteraan pekerja.

Faktor pertama iaitu tidak berlaku adil kepada pekerja merangkumi aspek mudah percaya pada sebelah pihak terutama dalam situasi konflik antara staf, *favourisme* dalam konteks kenaikan pangkat dan permohonan cuti belajar bergaji penuh, dan ketidakadilan layanan yang diberikan kepada pekerja bergred rendah. Dapatan ini selari dengan Teori Job Demand-Resource (JD-R) yang berpendapat bahawa *Job resources* seperti peluang pembangunan kerjaya dan diri adalah antara elemen di tempat kerja yang boleh mempengaruhi kesejahteraan pekerja (Hossan, Mansor & Jaharuddin, 2023).

Faktor kedua iaitu kurang empati kepada pekerja bermaksud kurang tumpuan diberikan kepada kebajikan staf, dan salah anggap pada staf yang meluahkan perasaan. Kebajikan pekerja misalnya adalah aspek yang amat dihargai oleh pekerja. Menurut Teori Conservative of Resources (COR), sikap seseorang individu dipengaruhi oleh sumber-sumber yang mereka hargai. Apabila sumber-sumber yang dihargai oleh seseorang individu terjejas atau hilang, keadaan ini boleh mencetuskan tekanan dan mengganggu kesejahteraan diri seseorang individu.

Faktor ketiga iaitu kelemahan dalam aspek pengurusan merujuk kepada kegagalan untuk menilai kemampuan pekerja sedia ada, kefahaman yang rendah terhadap peraturan dan prosedur kerja, dan kelemahan dalam aspek pengurusan berkaitan dengan pemberian beban pada pekerja termasuk tugas yang di luar skop kerja pekerja. Menurut Teori Job Demand-Resource (JD-R), aspek *Job*

demands di dalam organisasi seperti beban tugas dan ketidakjelasan berkaitan tugas boleh memberi kesan kepada kesejahteraan pekerja merangkumi aspek kesihatan fizikal dan emosi.

Faktor keempat iaitu integriti dan profesionalisma merujuk kepada salah guna kuasa bagi memenuhi kepentingan pihak-pihak tertentu, sikap tidak mengambil tanggungjawab, dan melepaskan tanggungjawab pada anak buah, tidak responsif bila pekerja telefon, *what apps* atau email berkaitan urusan kerja, kekerapan menelefon atau *what apps* pekerja berkaitan kerja selepas waktu pejabat, *'Play victim'* bila kena kecam dengan orang atas, dan tindakan yang bersifat personal. Kelemahan dalam aspek integriti dan profesionalisma ini akan menjejaskan hubungan antara pemimpin dan orang yang dipimpin. Menurut Teori Leader-Member Exchange (LMX), hubungan yang baik antara pengurus dan pekerja amat penting dan memberikan manfaat yang positif kepada organisasi seperti peningkatan kesejahteraan, kepuasan dan prestasi kerja di kalangan pekerja, dan dapat mengurangkan kadar pemberhentian pekerja. Sebaliknya, hubungan yang kurang baik antara pengurus dan pekerja memberi kesan negatif kepada moral, perasaan dan produktiviti pekerja (Martin, Thomas, Legood & Dello Russo, 2018).

Kajian ini mempunyai implikasi praktikal yang memberi manfaat kepada organisasi. Hasil dapatan kajian ini dapat digunakan oleh pihak pengurusan di organisasi, khususnya di sektor awam dalam merangka program latihan dan pembangunan bagi kumpulan pengurusan dan professional. Ini kerana para pekerja dalam kumpulan pengurusan dan professional ini memainkan peranan sebagai ketua di jabatan masing-masing. Dapatan kajian ini juga memberikan pengetahuan yang penting berkaitan tingkahlaku pemimpin yang boleh mempengaruhi kesejahteraan pekerja di organisasi. Tingkahlaku-tingkahlaku yang dikenal pasti dalam kajian boleh dijadikan indikator bagi memilih pemimpin di dalam organisasi. Dalam aspek implikasi kepada teori pula, kajian ini mengembangkan lagi perbincangan berkaitan aspek kesejahteraan pekerja di sektor awam di Malaysia yang sebelum ini hanya berkisar kepada faktor yang mempengaruhi kesejahteraan (Ab Ghani, 2019) dan kesan kesejahteraan (Mohd Mustafa, 2018; Johari, Mohd Shamsudin, Yean, Yahya & Adnan, 2019; Abdullah, Ling, Mei Yan, Selvamani, Dinnes & Jemy, 2025) kepada para pekerja di dalam konteks ini.

6.0 KESIMPULAN

Terdapat 4 tingkahlaku pemimpin yang boleh mempengaruhi kesejahteraan pekerja di organisasi iaitu tidak berlaku adil kepada pekerja, kurang empati kepada pekerja, kelemahan dalam aspek pengurusan dan integriti dan profesionalisma. Kesemua tingkahlaku ini diperolehi melalui temubual bersama 44 orang penjawat awam yang terdiri daripada kumpulan pengurusan dan professional dan kumpulan pelaksana. Walaupun dapatan kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada organisasi lain kerana menggunakan kaedah penyelidikan kualitatif, namun dapatan kajian ini memberikan informasi yang signifikan berkaitan tingkahlaku pemimpin yang mempengaruhi kesejahteraan pekerja di organisasi.

Kajian akan datang boleh meneroka aspek yang di kaji dalam kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif memerlukan pengkaji mendapatkan maklumbalas dari ramai responden. Maka hasil dapatan kajian akan lebih menyeluruh dan dapat digeneralisasikan kepada populasi kajian. Kajian akan datang juga boleh meneroka aspek lain dalam konteks sektor awam di Malaysia. Misalnya isu berkaitan kesihatan mental pekerja di sektor awam. Kajian akan datang boleh meneroka faktor-faktor di sektor awam yang boleh mempengaruhi kesihatan mental penjawat awam.

ACKNOWLEDGEMENT

This study was conducted with approval from Universiti Sains Islam Malaysia (Grant Registration No.: USIM.JPA.FKP/LUAR-K 45124).

DECLARATIONS

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

FUNDING

The authors did not receive any internal or external funding for this study.

ETHICAL APPROVAL

Formal ethical approval was not obtained for this study. However, the study adhered to recognized ethical guidelines, including voluntary participation, informed consent, confidentiality, anonymity, and the responsible handling of participant data.

DATA AVAILABILITY

The data supporting the findings of this study are available from the corresponding author upon reasonable request.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) DECLARATION

The authors declare that artificial intelligence tools (such as ChatGPT or similar technologies) were used to assist in language editing and improve the readability of the manuscript. The authors take full responsibility for the content, accuracy, and integrity of the manuscript

AUTHOR CONTRIBUTIONS STATEMENT

A.R.Z.: Conceptualization, Methodology, Investigation, Data curation, Resources, Project administration, Funding acquisition; D.F.B.: Data curation, Formal analysis, Software, Investigation, Methodology; N.M.S.: Data curation, Formal analysis, Software, Investigation, Methodology; K.A.:

Data curation, Formal analysis, Investigation, Methodology; U.H.M.S.L.: Data curation, Formal analysis, Investigation, Methodology. All authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

RUJUKAN

- Ab. Ghani, M. H. (2019). *Faktor Penentu Kesejahteraan Ekonomi Subjektif Dalam Kalangan Penjawat Awam Di Putrajaya, Malaysia*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Universiti Putra Malaysia.
- Abdullah, M., Ling, A. K. P., Mei Yan, G. L., A/P Selvamani, K., Dinnes, P. N. A., & Jemy, V. A. (2025). The Role of Organisational Support in Employee Wellbeing and Industrial Relations in Malaysian Public and Private Sectors: A Comparative Study. *International Journal of Management and Human Science*, 9(2), 20-33. <https://doi.org/10.31674/ijmhs.2025.v09i02.003>
- Abdullah, N. J. & Aziz, S. (2023). Kesejahteraan psikologi dan tekanan dalam kalangan kakitangan Jabatan Zakat di Majlis Agama Islam Negeri Sembilan. *Jurnal Ulwan*, 8(2), 284- 294. <https://ejournal.unimel.edu.my/index.php/JULWAN/article/view/1356>
- Ahmed M., Zehou S., Raza S. A., Qureshi M. A. & Yousufi S. Q. (2020). Impact of CSR and environmental triggers on employee green behavior: The mediating effect of employee well-being. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27:2225–2239. <https://doi.org/10.1002/csr.1960>
- Baba Rahim, N., Osman, I., & Arumugam, P. V. (2020). Linking work-life balance and employee well-being: Do supervisor support and family support moderate the relationship? *International Journal of Business and Society*, 21(2), 588 - 606. DOI: 10.33736/ijbs.3273.2020
- Bailey, C. A. (2017). *A guide to qualitative field research* (3rd ed). Sage publications.
- Daud, S., Wan Hanafi, W. N., Toolib, S. N. & Rajadurai, J. (2020). Employee well-being during COVID-19 in higher education institution in Malaysia: A Case Study. *International Journal of Business Management*, 3(2), 1-10. <https://journal.uniten.edu.my/index.php/ijbm/issue/view/27>
- Heffernan, M., Cafferkey, K., Harney, B., Townsend, K., & Dundon, T. (2022). HRM system strength and employee well-being: The role of internal process and open systems. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 171-193. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12302>
- Ho, H. & Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*. 59(3), 235–253. <https://doi.org/10.1002/hrm.21990>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J-P. & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–28. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hossan, D., Mansor, Z. D., & Jaharuddin, N. S. (2023). Revisiting Job Demands-Resources theory in Malaysia. *SBS Journal of Applied Business Research*, 11, 43–61. <https://doi.org/10.70301/s1bsch33>
- Ibrahim, A. (2023). *Membangun Negara Madani: Visi dan Kerangka Dasar Reformasi*. Institut Darul Ehsan.
- Johari, J., Mohd Shamsudin, F., Yean, T. F., Yahya, K. K. & Adnan, Z. (2019). Job characteristics, employee well-being, and job performance of public sector employees in Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 32(1), 102-119. 10.1108/IJPSM-09-2017-0257
- Koon, V., & Ho, T. (2021). Authentic leadership and employee engagement: The role of employee well-being. *Human Systems Management*, 40(1), 81-92. <https://doi.org/10.3233/HSM-200943>
- Langove, N., Javaid, M. U., Ayyasamy, R. K., Ibikunle, A. K., & Sabir, A. A. (2023). Job stressors and turnover intention of IT executives in Malaysia: The mediating role of employee well-being. *Work*, 77(3), 1-11. <https://doi/10.3233/WOR-230103>
- Martin, R., Thomas, G., Legood, A. & Dello Russo, S.. (2018). Leader–member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2) 151–68. <https://doi.org/10.1002/job.2202>

- Mat Khairi, S. M., Mat Nor, N., & Rosnan, H. (2020). The effect of knowledge management practices on employee well-being in Malaysian Private Universities. *Insight Journal (IJ)*, 6(26), 258-269. <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/43100>
- Miles, B. M., Huberman, A. M. & Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed). SAGE Publications
- Mohd Mustafa, M. A. (2018). Hubungan antara kesejahteraan subjektif dengan kesihatan mental di kalangan penjawat awam yang akan bersara. *Human Sustainability Procedia*, 1, 187-199. <https://publisher.uthm.edu.my/periodicals/index.php/hsp/article/view/1227>
- Nimmi, P. M., Zakkariya K., & Philip, A. V. (2023). Enhancing employee wellbeing – an employability perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 30(1), 102–120. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2021-0116>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4th ed). Sage Publications.
- Petinez, L. J., Donah, M. B., & San Antonio, N. P. (2024). Work-life balance in the public sector: Strategies for improving employee well-being. *International Journal of Multidisciplinary Academic Research*, 12(1), 81-97. <https://multidisciplinaryjournals.com/ijmdar-vol-12-no-1-2024/>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022). The measurement of employee well-being: Development and validation of a scale. *Global Business Review*, 23(2), 385–407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Sirgy, M. J. (2012). *The psychology of quality of life: Hedonic well-being, life satisfaction, and eudaimonia* (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-4405-9>
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2016). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- World Health Organization. (2013). *Mental health: A state of well-being*. https://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/
- Zaimah, R., Masud, J., Haron, S. A., Sarmila, M. S., & Awang, A. H. (2015). Financial decision making among dual-income families in Malaysia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4, Suppl. 3), 70–79. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4s3p70>
- Zhang, Y., Sun, J.-M., Shaffer, M. A., & Lin, C.-H. (2022). High commitment work systems and employee well-being: The roles of workplace friendship and task interdependence. *Human Resource Management*, 61(4), 399–421. <https://doi.org/10.1002/hrm.22093>