



INTERNATIONAL JOURNAL OF
ENTREPRENEURSHIP AND
MANAGEMENT PRACTICES
(IJEMP)
www.ijemp.com



**PENGARUH GAYA KEPIMPINAN KETUA JABATAN
TERHADAP TAHAP KEGEMBIRAAN DI TEMPAT KERJA
DALAM KALANGAN PENJAWAT AWAM DI KOTA
KINABALU, SABAH, MALAYSIA**

*THE INFLUENCE OF THE HEAD OF DEPARTMENT'S LEADERSHIP STYLE ON
THE LEVEL OF HAPPINESS AT WORK AMONG CIVIL SERVANTS IN KOTA
KINABALU, SABAH, MALAYSIA*

Roryna A.B. Komon^{1*}, Romzi Ationg^{2*}, Mohd. Sohaimi Esa^{3*}, Saifulazry Mokhtar^{4*}, Nurfarain Abdul Rahman⁵

¹ Universiti Malaysia Sabah, Malaysia
Email: roryna.abkomon@yahoo.com

² Pusat Penataran Ilmu dan Bahasa, Universiti Malaysia Sabah, Malaysia
Email: mrationg@ums.edu.my

³ Pusat Penataran Ilmu dan Bahasa, Universiti Malaysia Sabah, Malaysia
Email: msahaimi@ums.edu.my

⁴ Pusat Penataran Ilmu dan Bahasa, Universiti Malaysia Sabah, Malaysia
Email: saifulazry.mokhtar@ums.edu.my

⁵ Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Malaysia Sabah, Malaysia
Email: farainrahman04@gmail.com

* Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 20.03.2023

Revised date: 15.04.2023

Accepted date: 31.05.2023

Published date: 06.06.2023

To cite this document:

Komon, R. A. B., Ationg, R., Esa, M. S., Mokhtar, S., & Rahman, N. A. (2023). Pengaruh Gaya Kepimpinan Ketua Jabatan Terhadap Tahap Kegembiraan Di Tempat Kerja Dalam Kalangan Penjawat Awam Di

Abstrak:

Kegembiraan di tempat kerja biasanya dikaitkan dengan perasaan yang dialami oleh seseorang pekerja yang mampu mendorong produktiviti mereka saban hari ketika berada dalam lingkungan pekerjaan. Kegembiraan di tempat kerja juga adakalanya dikaitkan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi serta keghairahan dan semangat memuncak dalam kalangan pekerja untuk menyelesaikan tugas yang diamanahkan. Namun demikian, terdapat pelbagai faktor yang berupaya mempengaruhi tahap kegembiraan seseorang ketika berada di tempat kerja. Antara faktor yang dimaksudkan ialah gaya kepimpinan yang diaplikasikan ketua jabatan. Hubungkait diantara gaya kepimpinan ketua jabatan dan tahap kegembiraan di tempat kerja dalam kalangan penjawat awam ini boleh dikesan di sektor awam di sekitar daerah Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia. Dalam pada itu, berdasarkan penggunaan

Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia.
*International Journal of
Entrepreneurship and Management
Practices*, 6 (21), 96-111.

DOI: 10.35631/IJEMP.621009

This work is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



pendekatan 'mixed-method' kertas kerja ini bertujuan membincangkan pengaruh gaya kepimpinan ketua jabatan terhadap tahap kegembiraan di tempat kerja dalam kalangan penjawat awam di daerah Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia. Adalah diharapkan supaya maklumat yang dipaparkan dalam kertas kerja ini berguna kepada pihak berwajib, khususnya para pembuat dasar untuk menambahbaik gaya kepimpinan dalam kalangan ketua jabatan dalam sektor awam melalui penyesuaian dengan aspek kegembiraan di tempat kerja bagi memastikan produktiviti, kepuasan kerja, keghairahan dan semangat kerja dalam kalangan penjawat awam sentiasa berada pada tahap yang sewajarnya.

Kata Kunci:

Gaya Kepimpinan, Kegembiraan di Tempat Kerja, Penjawat Awam

Abstract:

Happiness at workplace is usually associated with the feeling experienced by an employee who can drive their productivity every day while in the work environment. It also sometimes associated with a high level of job satisfaction as well as passion and enthusiasm peaking among employees to complete the tasks entrusted to them. However, there are various factors that can affect a person's level of happiness whenever they are at workplace. Among the factors is the leadership style applied by the head of the department. The relationship between the leadership style of the head of department and the level of happiness at workplace among civil servants can be examined by looking at the public sector around the district of Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia. Therefore, by using the 'mixed-method' approach, this paper aims to discuss the influence of the leadership style of department heads on the level of happiness at workplace among civil servants in Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia. It is hoped that the information is useful to the authorities, especially the policy makers to improve the leadership style among department heads in the public sector by considering the importance of happiness in the workplace in ensuring productivity, job satisfaction, enthusiasm and work spirit among the civil servants are always at the appropriate level.

Keywords:

Leadership Style; Happiness at the Workplace; Government Servant

Pengenalan

Dalam setiap lapisan masyarakat di mana-mana negara, masalah khusus tetap wujud sebagai halangan kepada proses perkembangan yang diharapkan. Masalah ini mungkin muncul dalam bidang politik, perdagangan, pendidikan, pertanian, komunikasi, perumahan, pengangkutan, kesihatan dan lain-lain hal berkaitan kehidupan harian manusia. Sehubungan itu, bagi memastikan masalah tersebut dapat ditangani dengan baik maka pihak kerajaan di setiap negara moden biasanya mewujudkan dan memelihara kelestarian perkhidmatan awam sebagai tindak balas kepada masalah tersebut yakni bagi membolehkan peningkatan pertumbuhan, pembangunan negara dan kesejahteraan rakyat (warganegara). Dalam erti kata yang lain, pewujudan dan pelestarian perkhidmatan awam dalam negara moden adalah perlu bagi menangani masalah yang seringkali menghambat proses pemajuan negara berikutan sifatnya yang mampu menjadi pemangkin kepada usaha merencanakan pembangunan melalui urustadbir negara yang terkawal, terancang dan berdaya maju (Chapman & lain-lain, 1995). Ini sudah semestinya memberi gambaran awal tentang peranan perkhidmatan awam dalam

masyarakat moden yang sangat meluas dan dominan terutamanya di negara membangun seperti Malaysia, Indonesia, Nigeria dan Thailand (Meyer-Sahling & lain-lain, 2018). Malahan sesetengah penyelidik berpandangan bahawa perkhidmatan awam adalah entiti penting yang menentukan pembangunan dan tahap penyediaan perkhidmatan sosial, ketersediaan perkhidmatan kewangan untuk aktiviti ekonomi, tahap perindustrian, tahap keselamatan, pencapaian pendidikan, peluang pekerjaan, ketersediaan kemudahan kesihatan, tahap ketidaksamaan sosial dan ekonomi dan sebagainya (United Nations, 2020). Justeru itu, Mazlan (1995) menegaskan bahawa pada asasnya, perkhidmatan awam ialah organ penting sesebuah kerajaan yang diamanahkan untuk mencapai matlamat atau objektif tertentu. Maka dengan adanya masalah dalam masyarakat moden perkhidmatan awam turut memainkan peranan membimbing dan menentukan keputusan awam masa kini dan masa depan serta tindakan, keputusan atau tingkah laku institusi perniagaan atau swasta (United Nations, 2020).

Namun demikian, dalam dunia moden ini, Haley (2016), menyedarkan kita tentang hakikat bahawa peranan perkhidmatan awam sebenarnya ditentukan oleh badan perundangan dan eksekutif kerajaan. Keadaan ini menunjukkan bahawa perkhidmatan awam sebenarnya pelaksana pelbagai hal yang dikehendaki oleh pihak kerajaan sesebuah negara. Walau bagaimanapun peranan perkhidmatan awam dilaksanakan secara amnya oleh suruhanjaya perkhidmatan awam dan secara khususnya oleh penjawat awam yang bekerja di dalamnya. Justeru itu, bolehlah dikatakan bahawa peranan yang dimainkan oleh perkhidmatan awam melalui pelaksanaan polisi, projek dan program yang berkesan bertujuan untuk mencapai matlamat dan objektif pembangunan yang diaspirasikan kerajaan. Disebalik peranan penting ini, terdapat keadaan dimana perkhidmatan awam dilihat berhadapan dengan masalah apabila tahap kegembiraan bekerja dalam kalangan penjawat awam semakin merosot. Antara faktor penyumbang kepada masalah tersebut ialah peranan gaya kepimpinan seseorang ketua jabatan.

Pernyataan Masalah

Bidang perkhidmatan awam merupakan tunjang kepada halatuju pembangunan sesebuah negara kerana ianya merujuk kepada segala bentuk perkhidmatan yang mempunyai tujuan untuk menangani atau menyediakan keperluan khusus yang berkaitan dengan masyarakat pelbagai lapisan dalam sesebuah negara (McGregor Jr. & lain-lain, 1982). Perkhidmatan ini disediakan kepada seluruh lapisan masyarakat secara langsung oleh pihak kerajaan melalui pelbagai jabatan yang diwujudkan. Antara jabatan kerajaan yang dimaksudkan ialah bomba, polis, tentera udara, paramedik, sekolah, institusi pengajian tinggi dan sebagainya. Disebalik peranan penting yang dimainkan oleh perkhidmatan awam, dalam era moden ini, kebanyakan negara membangun berhadapan dengan cabaran pelaksanaan mahupun pemartabatan peranan penting tersebut. Di negara membangun seperti Malaysia perkhidmatan awam sememangnya dianggap sebagai organisasi yang amat signifikan dalam menentukan hala tuju pembangunan negara. Namun demikian, para sarjana seperti Norsyamimi dan Mohammad Mujaheed (2019) mendapati bahawa kecemerlangan perkhidmatan awam melalui peranan yang dimainkan oleh penjawat awam biasanya berhadapan dengan kekangan yang timbul akibat daripada hubungan dengan rakan yang turut melibatkan ketua jabatan dan pihak penjawat awam yang diselia oleh ketua jabatan terbabit.

Para sarjana terdahulu seperti Saputra dan Mahaputra (2022), serta Nguyen dan lain-lain (2022) mendapati bahawa bagi menjadikan peranan sektor perkhidmatan awam berkesan selaras dengan matlamat yang digariskan maka ketua jabatan sewajarnya mempunyai gaya

kepemimpinan yang bersesuaian. Ini kerana penggunaan gaya kepemimpinan yang bersesuaian dapat menjamin peningkatan mahupun pelestarian tahap kegembiraan di tempat kerja yang baik dalam kalangan penjawat awam dibawah seliaan ketua jabatan berkenaan. Lanjutan daripada tahap kegembiraan ini ialah pencapaian matlamat berkaitan proses pembangunan negara melalui kecemerlangan sektor perkhidmatan awam memainkan peranan pentingnya. Namun, perlu ditegaskan bahawa terdapat pelbagai jenis gaya kepemimpinan yang berbeza serta dapat memberi kesan berbeza kepada aspek kegembiraan pekerja di tempat kerja mereka. Justeru, persoalan yang timbul ialah sejauh manakah gaya kepemimpinan dalam kalangan ketua jabatan mempengaruhi tahap kegembiraan di tempat kerja para penjawat awam. Selain itu, persoalan apakah gaya kepemimpinan ketua jabatan yang paling kuat mempengaruhi tahap kegembiraan penjawat awam turut wajar diketengahkan. Bagi memahami persoalan yang timbul ini maka satu kajian telah dijalankan di daerah Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia. Daerah ini merupakan ibu negeri Sabah yang mana terletaklah pelbagai jabatan kerajaan yang menempatkan penjawat awam di negara ini.

Objektif Kajian

Berikut merupakan objektif kajian ini:

1. Kajian ini bertujuan menilai sejauh manakah gaya kepemimpinan ketua jabatan mempengaruhi tahap kegembiraan di tempat kerja dalam kalangan penjawat awam di Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia.
2. Selain itu, kajian ini juga bertujuan menentukan gaya kepemimpinan ketua jabatan yang paling kuat mempengaruhi tahap kegembiraan di tempat kerja dalam kalangan penjawat awam di Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia.

Skop Kajian

Kajian ini memberi fokus kepada hubungkait diantara gaya kepemimpinan ketua jabatan dan tahap kegembiraan dalam kalangan penjawat awam di daerah Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia. Ini bermakna, maklumat kajian ini hanyalah menumpukan kepada bidang perkhidmatan awam di daerah Kota Kinabalu, Sabah dan tidak dapat digeneralisasikan terhadap kawasan lain. Namun demikian, dapatan kajian ini boleh digunakan sebagai rujukan bagi fokus kajian yang sama di kawasan lain samada di Malaysia mahupun di negara luar.

Metodologi

Kajian ini menggunakan reka bentuk kaedah campuran atau mixed method iaitu pendekatan yang merujuk kepada penggunaan kaedah kuantitatif dan kualitatif bagi tujuan menerokai hubungkait diantara gaya kepemimpinan ketua jabatan dengan tahap kegembiraan dalam kalangan penjawat awam di daerah Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia. Secara amnya, kaedah mixed method ini ditafsirkan oleh Doyle dan lain-lain (2009), McKim (2017) serta Ahmad Tarmizi dan lain-lain (2017) sebagai satu pendekatan penyelidikan di mana penyelidik mengumpul dan menganalisis data kuantitatif dan kualitatif dalam kajian yang sama. Sehubungan itu, bagi mendapatkan maklumat yang diperlukan, selain mengadakan temubual bersama 10 orang penjawat awam dan rujukan bahan sekunder seperti buku, jurnal, laopran rasmi serta kenyataan akhbar, borang soal selidik juga telah diedarkan kepada sejumlah 300 pejawat awam di daerah Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia yang dipilih menggunakan kaedah persampelan bertujuan (*purposive sampling*). Kaedah persampelan ini merujuk kepada penentuan atau pemilihan responden kajian secara bukan kebarangkalian di mana mereka dipilih kerana mempunyai ciri yang diperlukan iaitu sebagai penjawat awam yang berkhidmat dalam sektor awam di daerah Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia. Dalam erti kata yang lain,

persampelan bertujuan merujuk kepada suatu keadaan apabila pengkaji sengaja memilih sampel dengan tujuan mendapatkan jumlah sampel yang mewakili populasi selaras dengan ciri khusus yang ditetapkan (Mohammad Najib Abdul Ghafar, 1999; Ames & lain-lain, 2019). Data kualitatif kajian ini yang diperloehi melalui temubual bersama responden dan sumber sekunder dianalisis secara tematik. Manakala data yang diperolehi melalui borang soal selidik pula dianalisis menggunakan perisian analisis kuantitatif iaitu SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Sorotan Literatur

Bahagian ini menumpukan kepada perbincangan berkaitan konsep dan kajian terdahulu berkaitan kegembiraan pekerja dan gaya kepimpinan.

Kegembiraan Pekerja

Biasanya para sarjana menggambarkan bahawa salah satu asal usul kebahagiaan manusia dapat dikesan melalui evolusi kajian psikologi. Pada dasarnya, kajian psikologi dahulunya tertumpu terutamanya pada ketidakbahagiaan dan penderitaan manusia. Selepas itu tumpuan kajian psikologi beralih ke-araf positif dan dalam pada itu bidang kesejahteraan psikologi mula mennyebut tentang minat (Diener & Biswas-Diener, 2002; Ryff & Keyes, 1995). Ryff (1989), secara khusus telah mengkaji semula konstruk kesejahteraan psikologi yang sedia ada, dengan mengoperasikan aspek-aspek positif kesejahteraan psikologi yang telah diabaikan sebelum ini, dan membandingkannya dengan langkah-langkah penilaian sebelumnya. Pemikiran ini diperluaskan lagi oleh Martin Seligman, ahli Psikologi Amerika yang terkenal, yang menekankan bahawa kajian psikologi perlu dimanfaatkan secara positif, dengan memberi tumpuan kepada kebahagiaan, kesejahteraan, kekuatan, dan kemakmuran manusia. Ini, menjelmakan era psikologi positif yang membincangkan tentang pendekatan saintifik untuk mengkaji pemikiran, perasaan, dan tingkah laku manusia dengan memfokus kepada aspek kekuatan watak manusia, membina kebaikan dalam hidup dan menjadikan kehidupan orang biasa hebat, daripada memberi terlalu banyak perhatian pada kelemahan mereka, memperbaiki kehidupan yang tidak wajar, dan usaha membantu orang sedemikian menjadi 'normal' (Peterson & lain-lain, 2008).

Setelah zaman silih berganti, para sarjana beralih kepada usaha menjelaskan tentang apakah sebenarnya konsep kegembiraan, khususnya kegembiraan pekerja. Dalam pada itu, antara sarjana yang telah berbuat demikian ialah Hawker dan Waite (2007) apabila mereka mengaskan bahawa konsep kegembiraan merujuk kepada keadaan kandungan fikiran yang menggembirakan atau menyeronokkan akibat daripada kejayaan atau pencapaian yang dianggap baik. Manakala, Angner dan lain-lain (2011), Jiang, Lu dan Sato (2012) serta Van Praag dan lain-lain (2010) pula mentakrifkan kegembiraan sebagai sebahagian daripada persona manusia yang berkaitan dengan kesejahteraan dan kepuasan hidup. Dalam garis pemikiran yang sama, Dulk dan lain-lain (2013), seterusnya menjelaskan bahawa pekerjaan atau kerja juga merupakan bahagian yang kritikal dan tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia. Ini kerana individu atau orang melakukan kerja mereka bagi tujuan memperolehi ganjaran seperti ganjaran kewangan, seperti gaji dan faedah mahupun ganjaran bukan kewangan yang meliputi kepuasan psikologi daripada pekerjaan tersebut (Stiglbauer & Batinic, 2012). Ini bermakna, perlu difahami bahawa di tempat kerja, kejayaan boleh membawa kepada kegembiraan mahupun sebaliknya. Antara faktor yang boleh menentukan samada seseorang pekerja mempunyai tahap kegembiraan baik mahupun sebaliknya ialah gaya kepimpinan seorang pemimpin yang juga sering dipanggil sebagai pengurus atau ketua jabatan.

Dalam pada itu, terdapat pelbagai kaedah pengukuran darjah kegembiraan di tempat kerja para pekerja yang dihasilkan oleh para penyelidik. Namun demikian, bagi kajian ini soal selidik kegembiraan pekerja di tempat kerja yang dibangunkan oleh Alex Hattingh (2021) digunakan sebagai asas analisis perkaitan hal tersebut dengan faktor gaya kepimpinan ketua jabatan. Soal selidik ini dihasilkan pada tahun 2021 dengan mengenengahkan sebanyak 20 soalan dan diubahsuai mengikut kesesuaian seperti berikut: 1) Sejauh manakah anda memahami matlamat strategik jabatan? 2) Bolehkah anda melihat perkaitan yang jelas diantara kerja anda dengan matlamat dan objektif jabatan? 3) Adakah anda berasa seperti anda mempunyai peluang untuk pertumbuhan dan kemajuan? 4) Sejauh manakah pasukan anda bekerjasama? 5) Adakah anda bangga menjadi ahli pasukan anda? 6) Adakah pasukan anda memberi inspirasi kepada anda untuk melakukan kerja terbaik anda? 7) Adakah pasukan anda membantu anda menyelesaikan kerja anda? 8) Bagaimanakah pengurus anda memotivasikan pasukan anda? 9) Bagaimanakah anda menerangkan tahap sokongan yang ditawarkan oleh pengurus anda? 10) Pada skala 1 hingga 10, sejauh manakah anda selesa memberikan maklum balas kepada pengurus anda? 11) Sejauh manakah pasukan pengurusan telus? 12) Terangkan budaya kita dalam kurang daripada 20 patah perkataan, 13) Pada skala 1 hingga 10, sejauh manakah anda akan mengesyorkan perkhidmatan jabatan kepada rakan anda? 14) Sejauh manakah anda rasa dihargai di tempat kerja? 15) Berapa kerap anda menerima pengiktirafan daripada pengurus anda? 16) Apakah pengiktirafan yang anda terima pada kali terakhir anda menyelesaikan tugas penting? 17) Adakah anda berpuas hati dengan pampasan dan faedah anda? 18) Adakah anda mempunyai apa yang anda perlukan (seperti ruang, persediaan, internet) untuk terus berkesan semasa bekerja dari jauh? 19) Adakah anda dapat bekerja secara produktif dalam persekitaran kerja jarak jauh dari pejabat anda? dan 20) Apakah perkara yang boleh dilakukan oleh syarikat kami untuk menyokong anda dengan lebih baik semasa bekerja dari jauh?

Kesemua jawapan yang diberikan oleh responden bagi soal selidik ini diberikan nilai diantara 1 hingga 5. Nilai ini seterusnya dikumpulkan bagi mendapatkan jawapan samada seseorang itu mempunyai tahap kegembiraan di tempat kerja yang baik mahupun sebaliknya mengikut julat seperti berikut: 1-20 (sangat rendah), 21-40 (rendah), 41-60 (sederhana), 61-80 (tinggi), dan 81-100 (sangat tinggi). Kesemua data yang diperolehi menggunakan boring soal selidik ini dianalisis menggunakan perisian SPSS atau *Statistical Package For Social Science*.

Gaya Kepimpinan

Kajian tentang kepimpinan semakin berkembang dari masa ke semasa berikutan sifatnya yang dianggap penting dalam aspek pengurusan dan tingkah laku organisasi. Secara amnya, aspek konsep kepimpinan, khususnya aspek gaya kepimpinan dikaji sejak zaman berzaman iaitu sejak era Plato iaitu seorang ahli falsafah Yunani, di sekitar 390 SM (Bass, 1981). Sehubungan itu, selama bertahun-tahun, para penyelidik telah menjana idea penting berkaitan konsep gaya kepimpinan. Dalam pada itu, konsep gaya kepimpinan secara umumnya didefinisikan oleh para pengaji terdahulu sebagai kaedah seseorang pemimpin mengurus, mengarah, dan memotivasikan para pekerja seliaan atau kawalan mereka (Saputra & Mahaputra, 2022; Nguyen & lain-lain, 2022). Saputra & Mahaputra (2022) serta Nguyen dan lain-lain (2022) turut menggambarkan bahawa gaya kepimpinan menentukan cara pemimpin menyusun strategi hubungan mereka dengan pengikut atau pekerja seliaan mereka. Oleh itu, mengetahui atau memahami pelbagai jenis gaya kepimpinan adalah penting untuk mendapatkan kesetiaan pengikut dan meningkatkan keberkesanan pemimpin. Menyedari hakikat ini, para sarjana terdahulu telah mengemukakan beberapa jenis gaya kepimpinan iaitu gaya kepimpinan autokratik, gaya kepimpinan Laissez-faire, gaya kepimpinan

transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan berkarisma, gaya kepemimpinan demokratik, gaya kepemimpinan berwawasan, gaya kepemimpinan situasi, gaya kepemimpinan hamba dan gaya kepemimpinan partisipatif. Kesemua jenis gaya kepemimpinan yang dinyatakan dijelaskan dalam bahagian ini.

Gaya Kepimpinan Autokratik

Gaya kepemimpinan autokratik juga seringkali dikaitkan dengan diktator apabila pemimpin adalah pusat kuasa dan menganggap keputusan dan penghakiman mereka sebagai muktamad dan yang tertinggi (Burke & lain-lain, 2006; Vigoda-Gadot, 2007). Gaya ini berakar umbi dalam teori transaksi yang menonjolkan hubungan yang wujud diantara pemimpin dan pengikutnya. Biasanya dalam hubungan tersebut para pengikut melakukan suatu pekerjaan atau arahan kerana sistem ganjaran atau hukuman akan diberikan terhadap sebarang ketidakpatuhan (Burke & lain-lain, 2006; Yarmohammadian & Rad, 2006). Maka dengan itu, para sarjana terdahulu menggambarkan gaya kepemimpinan autokratik sebagai gaya kepemimpinan yang mempunyai kelemahan tertentu khususnya apabila pemimpin biasanya dianggap tidak popular di kalangan pekerja (dan rakan sekerja) di kebanyakan organisasi.

Gaya Kepimpinan Laissez-faire

Bagi gaya kepemimpinan ini pemimpin biasanya dilihat sebagai seorang yang tidak langsung menyelia pekerja seliaan mereka serta tidak bergantung kepada aspek komunikasi biasa atau maklum balas. Sehubungan itu, pemimpin gaya *Laissez-faire* selalunya membenarkan ahli mempunyai autonomi dan kawalan kerja sendiri apabila mereka sepenuhnya membuat keputusan yang berkaitan dengan penyiapan suatu tugas (Eagly & lain-lain, 2003; MacBeath, 2005; Yarmohammadian & Rad, 2006). Walau bagaimanapun, pemimpin gaya *Laissez-faire* sentiasa bersedia untuk menawarkan bimbingan untuk sebarang perkara sekiranya ahli atau pekerja atau rakan sekerja mereka meminta bantuan (Eagly & lain-lain, 2003).

Gaya Kepimpinan Transformasional

Menurut Gumusluoglu dan Ilsev (2009), jenis gaya kepemimpinan transformasi telah diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978 dan sejak itu kajian tentang gaya kepemimpinan ini telah berjaya menarik perhatian para sarjana bagi tujuan kajian. Secara ringkas, Gumusluoglu dan Ilsev (2009) menegaskan bahawa gaya kepemimpinan transformasi terdiri daripada empat elemen, iaitu teladan berkarisma, pertimbangan individu, inspirasi motivasi dan rangsangan intelek. Beliau menjelaskan bahawa penggunaan aspek karisma boleh menyebabkan seseorang pemimpin dapat menimbulkan rasa hormat serta taat setia daripada pengikutnya kerana beliau sentiasa menekankan aspek pencapaian misi yang ditetapkan. Manakala bagi aspek pertimbangan individu pula, diandaikan bahawa pemimpin mewujudkan hubungan mereka sendiri dengan pengikut dan hubungan tersebut haruslah mampu memenuhi keperluan yang didasari oleh perbezaan seperti kemahiran dan keinginan. Bagi aspek motivasi inspirasi pula, gaya kepemimpinan transformational menekankan bahawa pemimpin sewajarnya sentiasa menyampaikan visi untuk masa depan dengan jelas, menunjukkan bagaimana matlamat boleh dicapai, dan menyemai semangat pengikut untuk mencapainya matlamat. Sementara bagi aspek rangsangan intelek pula adalah merujuk kepada keadaan di mana pemimpin meluaskan dan meningkatkan kebajikan pengikut dan mendorong mereka untuk menjadi sangat inovatif (Hayward, Goss & Tolmay, 2004; Leach, 2005; Kirkbride, 2006; Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Namun demikian gaya kepemimpinan transformational hanya akan berkesan sepenuhnya sekiranya digabungkan dengan gaya kepemimpinan transaksional.

Gaya Kepimpinan Transaksional

Sebagaimana yang digambarkan sebelum ini, gaya kepimpinan transformasi dan transaksi saling melengkapi antara satu sama lain. Namun masih terdapat perbezaan yang ketara diantara kedua-dua jenis gaya kepimpinan ini (Bass & Avolio, 1993). Gaya kepimpinan transformational adalah gaya kepimpinan yang seringkali dikaitkan dengan aspek pengurusan organisasi. Ia adalah gaya di mana pemimpin memastikan pematuan atau penghormatan kakitangan, serta menggunakan kedua-dua ganjaran dan hukuman. Dalam hal ini, seorang pengikut juga mungkin dimotivasikan untuk menyelesaikan tugas bagi mendapatkan ganjaran atau keutamaan (Hayward & lain-lain, 2004; Vigoda-Gadot, 2007; Yang, 2007; Nielsen & lain-lain, 2008). Sebaliknya, pemimpin transaksi memberi tumpuan kepada hubungan untuk memastikan komitmen organisasi dan kolektivisme (Einarsen & lain-lain, 2007; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Bushra & lain-lain, 2011). Ini bermakna, pemimpin transaksional sentiasa berusaha untuk memahami keperluan pengikut dan memotivasikan pengikut kearah pencapaian matlamat yang telah ditetapkan. Oleh itu, adalah jelas bahawa kedua-dua jenis gaya kepimpinan ini dibezakan oleh fleksibiliti masing-masing dalam membuat keputusan dan membuat perubahan apabila pengikut bekerja untuk mencapai suatu matlamat yang telah ditetapkan.

Gaya Kepimpinan Berkarisma

Gaya kepimpinan karismatik berakar umbi dalam bentuk keberanian, keberanian atau keperibadian yang utuh (Burke & lain-lain, 2006; Avolio & lain-lain, 2009). Ia adalah salah satu gaya kepimpinan yang diperkenalkan oleh Max Weber pada tahun 1947. Dalam hal ini, Max Weber menganggap bahawa gaya kepimpinan berkarisma merujuk kepada daya tarikan dan keanggunan seseorang yang mampu menghasilkan bilangan pengikut yang ramai dengan tahap keyakinan diri yang tinggi. Maka dengan adanya ciri-ciri seperti ini seorang pemimpin berkarisma sentiasa dihormati oleh pengikut mereka mahupun bukan pengikut mereka (Avolio & lain-lain, 2009). Gaya kepimpinan berkarisma ini turut dianggap sebagai gaya kepimpinan yang biasanya dikaitkan dengan institusi keagamaan.

Gaya Kepimpinan Demokratik

Gaya kepimpinan demokratik juga dikenali sebagai gaya kepimpinan penyertaan yang mana ianya didasarkan kepada teori transformasi (Burke & lain-lain, 2006; Yarmohammadian & Rad, 2006; Vigoda-Gadot, 2007). Bagi gaya kepimpinan ini, dikatakan bahawa kepimpinan biasanya memberi tumpuan kepada aspek perubahan kerana mereka merupakan golongan yang berwawasan dan sentiasa berminat untuk mempertingkatkan keupayaan serta hasil individu dan organisasi. Sehubungan itu, setiap pengikut atau orang bawahan sentiasa diberi peluang untuk membina kemahiran kepimpinan mereka, mengambil bahagian dalam kepimpinan dan menyumbang kepada proses pembuatan keputusan (Vigoda-Gadot, 2007). Ini menyebabkan gaya kepimpinan ini dianggap sebagai gaya kepimpinan yang jauh lebih cekap berbanding kepimpinan autokratik (MacBeath, 2005). Halnya demikian kerana para pekerja merasakan pendapat, cadangan dan idea mereka sentiasa diambil kira dan dihargai. Sehubungan itu, para pekerja akan sentiasa ingin berfungsi dengan cemerlang, berkemahiran tinggi, bersemangat dan lebih berpuas hati dengan pekerjaan mereka sebagaimana keadaan di mana gaya kepimpinan *Laissez-faire* digunakan.

Kepimpinan Berwawasan

Menurut Luhrmann dan Eberl (2007), serta Yukl (2006) gaya kepimpinan berwawasan adalah antara gaya kepimpinan yang sentiasa menjadi idaman kebanyakan organisasi dalam era moden ini kerana pemimpin berwawasan menggunakan tingkah laku dan ciri transformasi

bagi menjayakan suatu matlamat dengan baik. Namun demikian, menurut Sashkin dan Sashkin (2002), pemimpin yang berwawasan juga seringkali menunjukkan tingkah laku seperti keyakinan, tingkah laku kuasa pro-sosial, dan kawalan organisasi penuh yang diperlukan apabila berhadapan dengan pengikut yang mempunyai pengetahuan, kemahiran, dan kebolehan tertentu bagi membolehkan matlamat organisasi dapat dicapai. Justeru itu, adakalanya pemimpin berwawasan seringkali membangunkan visi peribadi mereka sendiri kemudian menggabungkannya dengan visi asal sesebuah organisasi yang akhirnya menjadi visi yang dikongsi bersama rakan sekerja mereka. Ini bermakna, keupayaan menjelaskan hal-hal berkaitan visi tersebut menjadi perkara pokok yang menjadikan mereka mampu memimpin dengan baik. Namun, apabila mereka gagal menjelaskan tentang visi berkenaan dengan baik maka ini boleh menyebabkan kepimpinan mereka dianggap gagal kerana pengikut mereka lebih menumpukan kepada usaha memahami visi tersebut berbanding menjalankan fungsi masing-masing (Heath & Heath, 2010).

Kepimpinan Situasi

Kepimpinan jenis ini menuntut pemimpin mengubah tingkah laku dan peranan mereka berdasarkan komitmen mereka terhadap keperluan orang bawahan. Dalam pada itu, perlu dijelaskan bahawa gaya kepimpinan situasi ini merujuk kepada pemerhatian tentang gabungan tingkah laku, peranan dan komitmen pemimpin terhadap pekerja bawahan mereka. Maka adalah diandaikan bahawa kejayaan gaya kepimpinan situasi adalah berkaitan dengan gabungan tiga komponen ini yang mana dengan adanya gabungan tersebut maka akan wujud keterbukaan diantara pemimpin dan ahli disamping menjamin kerukunan dan kecekapan dalam pembuatan keputusan berkaitan usaha mencapai matlamat bersama. Ringkasnya, gaya kepimpinan situasi sering dikaitkan dengan pemimpin yang sentiasa berusaha untuk memahami kehendak dan keperluan pengikutnya bagi membolehkan mereka dapat menggunakan tenaga pengikut untuk mencapai matlamat organisasi (Covey, 2002).

Kepimpinan Hamba

Pemimpin hamba bekerja secara senyap di belakang tabir dan menerima kritikan secara positif. Pemimpin hamba tidak bertindak defensif apabila berhadapan dengan para pengikutnya (Sendjaya, Sarros & Santora, 2008). Malahan mereka dicirikan oleh kesabaran, kebaikan, kelembutan, empati dan pujukan sebagai dimensi kepimpinan penting dalam diri mereka (Covey, 2002). Justeru itu, Carroll dan Patterson (2014) menyebut altruisme, kerendahan hati, kepercayaan, visi, pemerkasaan serta perkhidmatan sebagai tambahan yang membezakan gaya kepimpinan hamba dengan gaya kepimpinan yang lain apabila mereka sentiasa mengambil pendirian moral yang tegas sebagai panduan utama. Hal ini sentiasa membantu mereka untuk mewujudkan budaya yang dicirikan oleh penerimaan dan pematuhan nilai kepimpinan bermoral yang kukuh (Sendjaya & lain-lain, 2008).

Kepimpinan Partisipatif

Kepimpinan partisipatif merupakan gaya kepimpinan yang sentiasa berminat untuk memupuk tahap kepercayaan kognitif yang tinggi dalam kalangan pengikut kerana mereka mementingkan aspek pengetahuan, kemahiran dan kecekapan sendiri dalam menangani tugas yang berkaitan pelbagai masalah organisasi. Sebagai contoh, dengan menggalakkan penyertaan dalam membuat keputusan, seseorang pemimpin mampu membuat orang bawahan berasa lebih yakin dengan keupayaan serta kecekapan mereka untuk menentukan halatuju prestasi mereka bertugas (Dirks & Ferrin, 2002). Kepercayaan yang dipanggil sebagai kepercayaan afektif ini justeru merujuk kepada hal-hal yang terhasil daripada ikatan emosi yang dibangun antara pemimpin dan pengikut (Schaubroeck & lain-lain, 2011).

Maka dengan adanya ruang yang mencukupi untuk menjalankan tanggungjawab dalam membuat keputusan, pemimpin yang mengambil bahagian harus menimbulkan kepercayaan afektif dalam kalangan orang bawahan mereka melalui perkembangan ikatan emosi yang erat antara kedua-dua pihak (Huang & lain-lain, 2010). Malahan, hal ini sewajarnya menjadikan orang bawahan merasa lebih selesa untuk menerima serta memberikan pandangan dalam proses membuat keputusan.

Dapatan Kajian

Dapatan kajian bagi kajian ini diperincikan seperti berikut.

Latar Belakang Responden

Selaras dengan penetapan jumlah responden kajian mengikut kategori responden yang telah ditetapkan maka didapati bahawa terdapat seramai 300 orang responden bagi perolehan data kuantitatif dan seramai 10 orang responden bagi perolehan data kualitatif telah dipilih menggunakan kaedah persampelan bertujuan (*purposive sampling*). Dalam hal ini, responden yang dipilih adalah terdiri dari kalangan penjawat awam di pelbagai jabatan kerajaan yang terletak di ibu negeri Sabah iaitu Kota Kinabalu.

Jadual 1: Taburan Responden Mengikut Kategori Responden

Kategori Responden	Etnik	Jantina	Sampel (n)	Jumlah (orang)
Responden Bagi Perolehan Data Kuantitatif	Bumiputra	Lelaki	75	300
		Perempuan	75	
	Bukan Bumiputra	Lelaki	75	
		Perempuan	75	
Responden Bagi Perolehan Data Kualitatif	Bumiputra	Lelaki	3	10
		Perempuan	2	
	Bukan Bumiputra	Lelaki	3	
		Perempuan	2	

Secara khusus, Jadual 1 menunjukkan bahawa seramai 300 orang responden telah dipilih bagi tujuan mendapatkan data kuantitatif iaitu data yang diperolehi menggunakan borang soal selidik. Daripada jumlah tersebut, seramai 75 orang adalah lelaki dari etnik bumiputra dan 75 orang adalah perempuan dari etnik bumiputra. Dalam masa yang sama, seramai 75 orang lelaki turut dipilih bagi etnik bukan bumiputra dan 75 orang perempuan bagi etnik bukan bumiputra. Sementara bagi tujuan mendapatkan data kualitatif, iaitu data yang diperolehi melalui temubual dengan responden maka seramai 3 orang lelaki dari etnik bumiputra dipilih dan seramai 2 orang perempuan dari etnik yang sama dipilih bagi kajian ini. Bagi etnik bukan bumiputra pula, seramai 3 orang lelaki dan 2 orang perempuan dipilih sebagai responden bagi mendapatkan data kualitatif yang dikehendaki. Pemilihan responden mengikut bilangan yang dipaparkan adalah perlu bagi memastikan taburan responden yang terlibat mempunyai kesamarataan mengikut ciri etnik dan jantina.

Hubungkait Diantara Gaya Kepimpinan dan Tahap Kegembiraan

Hubungkait diantara gaya kepimpinan ketua jabatan dengan darjah kegembiraan di tempat kerja dalam kalangan penjawat awam dibawah seliaan mereka dinilai menggunakan korelasi Pearson. Dalam pada itu, berdasarkan Jadual 2 adalah didapati bahawa faktor gaya

kepemimpinan ketua jabatan mempunyai perkaitan yang signifikan secara positif dengan tahap kegembiraan di tempat kerja dalam kalangan penjawat awam dibawah seliaan setiap ketua jabatan yang terlibat. Ini dijelaskan melalui analisis korelasi Pearson yang mendapati bahawa nilai $r = 0.901^{**}$; $k < .01$. Bertepatan dengan itu, kajian ini mendapati bahawa gaya kepemimpinan ketua jabatan menjadi faktor penting yang mempunyai hubungan atau kesan yang signifikan keatas tahap kegembiraan di tempat kerja dalam kalangan penjawat awam seliaan ketua jabatan terbabit. Justeru, faktor gaya kepemimpinan ketua jabatan menjadi petunjuk kepada tahap kegembiraan di tempat kerja dalam kalangan penjawat awam.

Jadual 2: Korelasi diantara Gaya Kepimpinan dan Tahap Kegembiraan di Tempat Kerja

Pembolehubah	Kegembiraan Penjawat Awam	
	r	k
Gaya Kepimpinan Ketua Jabatan	0.901 ^{**}	.000

^{**} $k < .01$; $*k < .05$; $N = 300$

Bagi menjelaskan hal ini, responden yang ditemubual berkata, “sememangnya gaya kepemimpinan ketua jabatan mempunyai pengaruh kuat terhadap tahap kegembiraan penjawat awam. Ini kerana, jika seseorang ketua jabatan bersikap kurang wajar melalui penggunaan gaya kepemimpinan tertentu maka beliau akan hanya menyebabkan para pekerja awam dibawah seliaannya makin tidak berminat untuk berekja kerana sentiasa diberikan tekanan. Hal ini juga memungkinkan berlaku tindakan peletakan jawatan yang semestinya tidak perlu berlaku dalam mana-mana jabatan kerajaan”. Bagi menyokong pernyataan ini, responden berikutnya turut menegaskan, “pekerja akan membenci ketua jabatan yang sombong, khususnya mereka yang menggunakan kaedah autokratik. Maka dengan kebencian itu, akan berkuranganlah darjah kegembiraan di kalangan pekerja awam tersebut semasa berada di tempat kerja”. Malahan, responden lain juga menegaskan bahawa, “gaya kepemimpinan ketua jabatan merupakan faktor penting yang menentukan pengekalan darjah kegembiraan dalam kalangan penjawat awam dibawah seliaan seseorang penjawat awam. Jika ketua jabatan baik maka semakin baiklah darjah kegembiraan penjawat awam. Namun adakalanya ketua jabatan seolah-olah merasakan jabatan itu miliknya dan berhak menengking dan memerah tenaga penjawat awam sewenangnyanya. Mereka sering lupa diri. Hal ini kerap berlaku dalam mana-mana jabatan kerajaan di sekitar Kota Kinabalu ini”.

Berdasarkan maklumat yang diperolehi maka adalah jelas bahawa gaya kepemimpinan seorang ketua jabatan amat berpengaruh keatas tahap kegembiraan di tempat dalam kalangan para pekerja awam dibawah seliaan mereka. Persoalanya, gaya kepemimpinan manakah yang mempunyai pengaruh yang paling signifikan keatas tahap kegembiraan di tempat kerja dalam kalangan penjawat awam? Bagi menjabab persoalan ini maka sekali lagi analisis Pearson dilakukan terhadap maklumat yang diperolehi menggunakan borang soal selidik yang dibentuk serta temubual bersama responden terpilih.

Jadual 3: Korelasi diantara Gaya Kepimpinan dan Tahap Kegembiraan di Tempat Kerja

Pembolehubah	Kegembiraan Penjawat Awam	
	<i>r</i>	<i>k</i>
<u>Jenis Gaya Kepimpinan Ketua Jabatan</u>		
1. Gaya Kepimpinan Autokratik	-0.171	0.123
2. Gaya Kepimpinan Laissez-Faire	0.077*	0.043
3. Gaya Kepimpinan Transformasional	0.079*	0.031
4. Gaya Kepimpinan Transaksional	-0.152	0.131
5. Gaya Kepimpinan Berkarisma	0.089*	0.015
6. Gaya Kepimpinan Demokratik	0.096**	0.009
7. Gaya Kepimpinan Berwawasan	0.081*	0.021
8. Gaya Kepimpinan Situasi	-0.150	0.122
9. Gaya Kepimpinan Hamba	-0.150	0.120
10. Gaya Kepimpinan Partisipatif	-0.121	0.101

***k* < .01; **k* < .05; *N* = 300

Melalui analisis data kajian menggunakan korelasi Pearson secara khusus bagi hubungkait setiap jenis gaya kepimpinan dan tahap kegembiraan di tempat kerja penjawat awam maka Jadual 3 menunjukkan bahawa terdapatnya perkaitan positif yang signifikan diantara tahap kegembiraan di tempat kerja dalam kalangan penjawat awam dengan gaya kepimpinan demokratik ($r = 0.096^{**}$; $k < .01$), gaya kepimpinan berkarisma ($r = 0.089^{**}$; $k < .05$), gaya kepimpinan berwawasan ($r = 0.081^{**}$; $k < .05$), gaya kepimpinan transformational ($r = 0.079^{*}$; $k < .05$), dan gaya kepimpinan Laissez-faire ($r = 0.077^{*}$; $k < .05$). Sebaliknya Jadual 3 menunjukkan terdapat perkaitan negatif yang diantara tahap kegembiraan di tempat kerja dalam kalangan penjawat awam dengan gaya kepimpinan autokratik ($r = -0.171$; $k > .05$), gaya kepimpinan transaksional ($r = -0.152$; $k > .05$), gaya kepimpinan situasi ($r = -0.150$; $k > .05$), dan gaya kepimpinan hamba ($r = -0.150$; $k > .05$), dan gaya kepimpinan partisipatif ($r = -0.121$; $k > .05$). Ini bermakna, penggunaan gaya kepimpinan demokratik, berkarisma, berwawasan, transformational dan *Laissez-Faire* dalam kalangan ketua jabatan mampu meningkatkan tahap kegembiraan penjawat awam di tempat kerja. Namun demikian, penggunaan gaya kepimpinan autokratik, transaksional, situasi, hamba dan partisipatif dalam kalangan ketua jabatan hanya akan menyebabkan penurunan tahap kegembiraan di tempat kerja dalam kalangan penjawat awam di bawah seliaan mereka. Oleh itu, adalah wajar pihak berwajib memastikan penggunaan jenis gaya kepimpinan autokratik, transaksional, situasi, hamba dan gaya kepimpinan partisipatif tidak berleluasa dalam jabatan kerajaan bagi memastikan tahap kegembiraan penjawat awam di tempat kerja tidak terjejas. Tindakan seumpama ini perlu bagi mencegah penurunan produktiviti dalam kalangan penjawat awam demi kepentingan negara secara keseluruhannya.

Sebagaimana menurut responden yang ditemubual “*adalah tidak menghairankan jika gaya kepimpinan demokratik mampu membawa kepada peningkatan kegembiraan pekerja awam di tempat kerja berbanding gaya kepimpinan yang lain, khususnya gaya kepimpinan autokratik. Ini kerana, para pekerja awam lebih berminat dengan suasana pekerjaan yang kondusif*”

berbanding seperti berada dalam penjara iaitu sentiasa menjadi bahan hinaan, paksaan dan adakalanya tidak dihargai langsung". Pernyataan ini mendapat sokongan responden yang lain apabila mereka berkata *"tiada pekerja yang ingin sentiasa dijadikan bahan mencapai matlamat tanpa dibawa ke meja perundingan. Maka tidak hairanlah gaya kepimpinan demokratik boleh menyumbang kepada peningkatan tahap kegembiraan penjawat awam"*. Responden seterusnya berkata *"setiap manusia inginkan suasana kerja yang baik dengan ketua jabatan yang bersikap baik. Ketua jabatan yang tidak berhati perut akan sentiasa berhadapan dengan masalah mendapatkan Kerjasama dari para pekerja bawahan"*. Malahan, terdapat juga responden yang mengatakan *"seseorang ketua jabatan yang bersikap tidak wajar terhadap pekerja bawahannya biasanya akan tidak dihormati apabila mereka tidak lagi menjawab jawatan pentadbiran"*. Bagi membuktikan hal ini, responden kajian turut menegaskan bahawa pekerja biasanya tidak akan bersahabat dengan ketua jabatan yang mengamalkan gaya kepimpinan yang tidak membantu meningkatkan tahap kegembiraan pekerja. Beliau berkata *"tiada pekerja awam yang akan mengjormati ketua jabatan yang bersikap tidak wajar melalui penggunaan gaya kepimpinan yang tidak membantu meningkatkan tahap kegembiraan mereka. Pasti ketua jabatan seperti ini akan disishkan oleh para pekerja. Mereka tidak akan bersahabat dengan ketua jabatan seperti ini"*. Antara alasan yang diberikan oleh responden berkaitan penyisihan ini ialah ketidakpuasan yang terbuku di hati dan sukar dipadamkan apabila ianya telah berlarutan agak lama. Responden yang dimaksudkan berkata *"apabila ketidakpuasan yang terbuku di hati sekian lama maka ianya sukar dipadam. Lantaran demikian mereka akan menyisihkan ketua jabatan yang membuatkan mereka merasa tidak puas hati"*.

Pernyataan responden berkaitan hubungkait diantara gaya kepimpinan ketua jabatan dan tahap kegembiraan di tempat kerja dalam kalangan penjawat awam, khususnya penjawat awam dibawah seliaan ketua jabatan berkenaan menggambarkan hakikat perlunya wujud keadaan dimana kedua belah pihak saling hormat-hormati antara satu dengan yang lain. Selain itu, perasaan kekitaan yang ditunjangi oleh perasaan saling memahami, saling membantu, saling bekerjasama serta tidak bongkok dan merendah-rendahkan orang lain juga diperlukan dalam hal ini. Ciri setiap gaya kepimpinan yang diketengahkan dalam kajian ini sewajarnya memperincikan sebab utama kecenderungan responden untuk memilih gaya kepimpinan demokratik sebagai gaya kepimpinan yang amat bersesuaian dalam aspek peningkatan mahupun pelestarian tahap kegembiraan di tempat kerja yang baik dalam kalangan penjawat awam.

Kesimpulan

Kajian ini mendapati bahawa gaya kepimpinan ketua jabatan sememangnya mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tahap kegembiraan di tempat kerja dalam kalangan penjawat awam, khususnya dalam kalangan penjawat awam di Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia. Berdasarkan penelitian kajian lepas, didapati bahawa wujud sejumlah sepuluh (10) jenis gaya kepimpinan yang biasanya digunapakai oleh pemimpin. Namun demikian, didapati bahawa daripada sejumlah jenis gaya kepimpinan ini, gaya kepimpinan jenis demokratik adalah gaya kepimpinan yang mempunyai pengaruh positif keatas tahap kegembiraan penjawat awam di daerah Kota Kinabalu, Sabah. Kajian ini menggambarkan bahawa penggunaan jenis gaya kepimpinan demokratik mampu meningkatkan darjah kegembiraan di tempat kerja dalam kalangan penjawat awam. Sebaliknya, penggunaan jenis gaya kepimpinan autokratik menyebabkan tahap kegembiraan di tempat kerja dalam kalangan penjawat awam di daerah Kota Kinabalu, Sabah semakin merosot. Ini bermakna, penggunaan jenis gaya kepimpinan autokratik mempunyai kesan negatif yang signifikan keatas tahap kegembiraan di

tempat kerja dalam kalangan penjawat awam. Menyedari hakikat ini, adalah diharapkan supaya pihak berwajib memantau setiap ketua jabatan yang ada di semua jabatan kerajaan bagi memastikan penggunaan jenis gaya kepimpinan autokratik tidak berlaku. Sebaliknya, pihak berwajib perlu memastikan setiap ketua jabatan mempunyai kecenderungan kepada penggunaan jenis gaya kepimpinan demokratik. Usaha berkaitan pemantauan berterusan keatas tingkah laku dan tabiat ketua-ketua jabatan di mana-mana jabatan kerajaan sewajarnya dilaksanakan bagi memastikan tahap kegembiraan di tempat kerja dalam kalangan penjawat awam tidak terjejas. Ini bagi mengelakkan kemerosotan daya usaha dan keinginan bekerja untuk mencapai matlamat jabatan secara berterusan dalam kalangan penjawat awam.

Penghargaan

Kertas kerja ini dibentangkan dalam ‘7th International Conference on Education, Islamic Studies & Social Science Research’, 24th. – 25th. February 2023, Grand Jatra Hotel, Pekanbaru, Riau, Sumatera, Indonesia’.

Rujukan

- Ahmad Tarmizi Abdul Rahman, Romzi Ationg & Nurul Ain Zulhaimi. (2017). A paradigm shift in understanding mixed method research: A Malaysian perspective. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences*, 9(1), 46-56.
- Alex Hattingh. (2021). Employee Happiness Survey: 20 essential questions you need to ask. Diakses daripada: <https://employmenthero.com/my/blog/employee-happiness-survey/>
- Ames, H., Glenton, C., & Lewin, S. (2019). Purposive sampling in a qualitative evidence synthesis: a worked example from a synthesis on parental perceptions of vaccination communication. *BMC Med Res Methodol*, 19(26), 2-9.
- Angner, E., Hullett, S., & Allison, J.J. (2011). “I’ll die with the hammer in my hand”: John Henryism as a predictor of happiness. *Journal of Economic Psychology*, Elsevier, 32(3), 357-366.
- Avolio, B J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
- Bass, B.M. (1981). Stogdill's handbook of leadership (2nd ed.). New York: Free Press.
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E., & Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
- Carroll, B.C., & Patterson, K. (2014). Servant leadership: a cross cultural study between India and the United States. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 1(1), 16–45.
- Chapman, R.A., & O’Toole, B.J. (1995). The Role of the Civil Service: A Traditional View in a Period of Change. *Public Policy and Administration*, 10(2), 3–20.
- Covey, S.R. (2002). Foreword. In: Spears LC (ed.) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2002). Will money increase subjective well-being? *Social Indicators Research*, 57(2), 119-169.
- Dirks, K.T., & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Doyle, L., Brady, A.M., & Byrne, G. (2009). An overview of mixed methods research. *Journal of Research in Nursing*, 14(2), 175-185.

- Dulk, L.D., Groeneveld, S., Ollier-Malaterre, A., & Valcour, M. (2013). National context in work-life research: A multi-level cross-national analysis of the adoption of workplace work-life arrangements in Europe. *European Management Journal*, 31, 478-494.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C., & Van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organisational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Hawker, S., & Waite, M. (2007). Oxford Paperback Dictionary & Thesaurus (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Hayward, Q., Goss, M., & Tolmay, R. (2004). The relationship between transformational and transactional leadership and employee commitment. Rhodes University: Business Report. Grahamstown.
- Heath, C., & Heath, D. (2010). *Switch: How to Change Things When Change is Hard*. New York, NY: Crown Publishing Group.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 122-143.
- Jiang, S., Lu, M., & Sato, H. (2012). Identity, inequality, and happiness: Evidence from urban China. *World Development*, 40(6), 1190-1200.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.
- Leach, L.S. (2005). Nurse executive transformational leadership and organisational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 35(5), 228-237.
- Lührmann, T., & Eberl, P. (2007). Leadership and identity construction: Reframing the leader—follower interaction from an identity theory perspective. *Leadership*, 3(1), 115-127.
- MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: a matter of practice. *School Leadership and Management*, 25(4), 349-366.
- Mazlan Othman. (1995). Sikap Pekerja terhadap Pekerjaan di Jabatan X: Satu Kajian Kes. Latihan Imiah bagi memenuhi sebahagian daripada syarat-syarat untuk Ijazah Sarjana Muda yang tidak diterbitkan di Jabatan Antropologi dan Sosiologi, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.
- McGregor Jr., Eugene, B., Campbell, A.K., Macy, A., & Cleveland, H. (1982). Symposium: The Public Service as Institution. *Public Administration Review*, 42(4), 304-320.
- McKim, C.A. (2017). The value of mixed methods research: A mixed methods study. *Journal of Mixed Methods Research*, 11(2), 202-222.
- Meyer-Sahling, J.H., Schuster, C., & Mikkelsen, K.S. (2018). Civil service management in developing countries: What works? Evidence from a survey with 23.000 civil servants in Africa, Asia, Eastern Europe, and Latin America. Report for the UK Department for International Development (DFID). Denmark: Roskilde University.
- Mohammad Najib Abdul Ghafar. (1999). Penyelidikan Pendidikan. Skudai, Johor: Universiti Teknologi Malaysia.
- Nguyen, T.H., Van, Q.N., & Tuyet, M.N.T. (2022). An Empirical Study of Principals' Leadership Styles with Faculty Commitment. *Emerging Science Journal*, 6(3), 603-618.
- Norsyamimi Nordin & Mohammad Mujaheed. (2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen, prestasi kerja dalam kalangan penjawat awam. Kajian rintis di Jabatan

- Kemajuan Masyarakat, Negeri Pulau Pinang. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 4(7), 11- 20.
- Peterson, C., Park, N., & Sweeney, P. J. (2008). Group well-being: Morale from a positive psychology perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 57(Suppl 1), 19–36.
- Ryff, C.D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069.
- Ryff, C.D., & Keyes, C.L.M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719.
- Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). Effect of job satisfaction, employee loyalty and employee commitment on leadership style (human resource literature study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 762-772.
- Sashkin, M., & Sashkin, M.G. (2002). *Leadership that Matters: The Critical Factors for Making a Difference in People's Lives and Organization's Success*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Schaubroeck, J., Lam, S.S.K., & Peng, A.C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management studies*, 45(2), 402-424.
- Stiglbauer, B., & Batinic, B. (2012). The role of Jahoda's latent and financial benefits for work involvement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 259-268.
- United Nations. (2020). *The role of public service and public servants during the COVID-19 pandemic*. New York, NY: United Nations.
- Van Praag, B.M.S., Romanov, D., & Ferrer-i-Carbonell, A. (2010). Happiness and financial satisfaction in Israel: Effects of religiosity, ethnicity, and war. *Journal of Economic Psychology*, 31, 1008-1020.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organisational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Yarmohammadian, H.M., & Rad, A.M.M. (2006). A Study of Relationship between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19, 11-28.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organisational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.