

INTERNATIONAL JOURNAL OF
EDUCATION, PSYCHOLOGY
AND COUNSELLING
(IJEPC)

www.ijepec.com



KEPIMPINAN LESTARI DALAM ORGANISASI
KONTEMPORARI: SATU TINJAUAN NARATIF TENTANG
KONSEP, AMALAN DAN HALA TUJU MASA DEPAN

*SUSTAINABLE LEADERSHIP IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS:
A NARRATIVE REVIEW OF CONCEPTS, PRACTICES, AND FUTURE
DIRECTIONS*

Nabihah Mohd Naw^{1*}, Ahmad Zabidi Abdul Razak², Intan Marfarrina Omar³, Mohamad Nizam Nazarudin⁴

¹ Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Malaysia
Email: nabieyhah@um.edu.my

² Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Malaysia
Email: zabidi@um.edu.my

³ Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Malaysia
Email: imarfarrina@um.edu.my

⁴ Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia
Email: mohdnizam@ukm.edu.my

* Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 30.10.2025

Revised date: 19.11.2025

Accepted date: 15.12.2025

Published date: 24.12.2025

To cite this document:

Nawi, N. M., Abdul Razak, A. Z., Omar, I. M., & Nazarudin, M. N. (2025). Kepimpinan Lestari Dalam Organisasi Kontemporari: Satu Tinjauan Naratif Tentang Konsep, Amalan Dan Hala Tuju Masa Depan. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 10 (61), 1181-1197.

Abstrak:

Kepimpinan lestari telah menjadi keutamaan organisasi yang penting ketika institusi di seluruh dunia menghadapi cabaran alam sekitar yang semakin meningkat, jangkaan masyarakat, dan tekanan tadbir urus. Namun, meskipun terdapat peningkatan dalam bidang kesedaran, bidang ini masih berpecah-belah secara teorinya, ditandai dengan konstruk yang bertindih, definisi yang tidak konsisten, dan tafsiran yang pelbagai merentasi sektor. Kajian naratif ini mensintesis pengetahuan semasa tentang kepimpinan lestari untuk menjelaskan sempadan konseptualnya, mengkaji amalan dominan, dan mengenal pasti pola yang muncul untuk pembangunan masa depan. Berdasarkan literatur antara disiplin yang merangkumi pengurusan, pendidikan, pentadbiran awam, dan kajian kelestarian, kajian ini menilai model utama, penemuan empirikal, dan perdebatan teori yang membentuk wacana. Beberapa tema penyatuan muncul, termasuk penyepaduan pengawasan etika dengan penciptaan nilai jangka panjang, pemupukan budaya organisasi yang menyokong tingkah laku yang didorong oleh kelestarian, dan peranan kepimpinan dalam menyelaraskan kepentingan pihak berkepentingan

DOI: 10.35631/IJEPC.1061081

This work is licensed under [CC BY 4.0](#)

dengan hasil alam sekitar dan sosial. Walau bagaimanapun, percanggahan yang ketara diperhatikan dalam cara kepimpinan lestari dioperasikan, terutamanya mengenai pendekatan pengukuran dan keseimbangan antara keutamaan ekonomi dan bukan ekonomi. Kajian ini menentengahkan keperluan untuk penyatuan teori yang lebih kukuh, pengesahan silang budaya, dan rangka kerja sensitif konteks yang mencerminkan kerumitan sistem organisasi dunia sebenar. Secara praktikalnya, kepimpinan lestari menawarkan laluan untuk meningkatkan daya tahan organisasi, komitmen pekerja dan tadbir urus yang bertanggungjawab, tetapi impaknya masih kurang diterokai dalam banyak industri. Penyelidikan masa depan harus mengutamakan kajian membujur, analisis pelbagai peringkat dan model yang mengintegrasikan kepimpinan lestari dengan prestasi ESG, tekanan institusi dan dinamik perubahan organisasi. Kajian ini menyumbang asas kritikal untuk memajukan pembangunan teori dan membimbing amalan bermakna dalam organisasi kontemporari.

Kata Kunci:

Kepimpinan Lestari, Amalan Kepimpinan, Kemampuan Organisasi, Kepimpinan Beretika, Kepimpinan Transformasional, Tanggungjawab Alam Sekitar

Abstract:

Sustainable leadership has become an essential organisational priority as institutions worldwide confront escalating environmental challenges, societal expectations, and governance pressures. Yet, despite a growing body of scholarship, the field remains theoretically fragmented, marked by overlapping constructs, inconsistent definitions, and varied interpretations across sectors. This narrative review synthesises current knowledge on sustainable leadership to clarify its conceptual boundaries, examine dominant practices, and identify emerging trajectories for future development. Drawing from interdisciplinary literature spanning management, education, public administration, and sustainability studies, the review evaluates key models, empirical findings, and theoretical debates shaping the discourse. Several unifying themes emerge, including the integration of ethical stewardship with long-term value creation, the cultivation of organisational cultures that support sustainability-driven behaviour, and leadership's role in aligning stakeholder interests with environmental and social outcomes. However, significant contradictions are noted in how sustainable leadership is operationalised, particularly regarding measurement approaches and the balance between economic and non-economic priorities. The review highlights the need for stronger theoretical consolidation, cross-cultural validation, and context-sensitive frameworks that reflect the complexity of real-world organisational systems. Practically, sustainable leadership offers a pathway for enhancing organisational resilience, employee commitment, and responsible governance, but its impact remains underexplored in many industries. Future research should prioritise longitudinal studies, multi-level analyses, and models that integrate sustainable leadership with ESG performance, institutional pressures, and organisational change dynamics. This review contributes a critical foundation for advancing theory development and guiding meaningful practice in contemporary organisations.

Keywords:

Sustainable Leadership, Leadership Practices, Organisational Sustainability, Ethical Leadership, Transformational Leadership, Environmental Responsibility

Pengenalan***Pengurusan Sisa Dalam Kerangka Kemampanan dan Tadbir Urus Global***

Pengurusan dan tadbir urus sisa muncul sebagai isu strategik dalam wacana kemampanan global, dipacu oleh tekanan alam sekitar yang semakin meningkat serta tuntutan terhadap ketelusan korporat. Pertumbuhan pesat penjanaaan sisa akibat pembandaran, perindustrian dan perubahan pola penggunaan terus memberi tekanan ke atas kapasiti ekosistem dan sistem tadbir urus sedia ada (Nirwana & Wedari, 2023). Dalam konteks ini, agenda pembangunan mampan termasuk kerangka Matlamat Pembangunan Mampan (SDG) dan prinsip ekonomi kitaran meningkatkan kepentingan pendedahan pengurusan sisa sebagai sebahagian daripada pelaporan kemampanan organisasi. Pendedahan berkaitan sisa kini dilihat sebagai indikator utama akauntabiliti organisasi dan kualiti tadbir urus, sejajar dengan peneguhan amalan pelaporan ESG yang semakin meluas (Chow et al., 2024).

Perkembangan global turut menyaksikan perubahan ketara dalam struktur tadbir urus sisa, dengan pengetatan peraturan, peningkatan aktivisme pihak berkepentingan dan penyeragaman kerangka pelaporan antarabangsa seperti Global Reporting Initiative (GRI), Integrated Reporting (IR) dan Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Kerangka tersebut telah diperluaskan untuk merangkumi indikator berkaitan sisa, prestasi kitar semula, pengurusan sisa berbahaya dan penilaian kitar hayat (Suangga et al., 2022). Walaupun terdapat peningkatan penggunaan standard ini, literatur menunjukkan wujudnya ketidakseragaman ketara dalam kualiti dan ruang lingkup pendedahan sisa merentas sektor dan wilayah, lalu menimbulkan persoalan mengenai keberkesanan struktur tadbir urus yang diamalkan (Nirwana & Wedari, 2023).

Cabaran Kontekstual dan Keperluan Pendekatan Naratif

Di peringkat negara, terutamanya dalam ekonomi sedang membangun, isu berkaitan kapasiti pelupusan, pengurusan sisa perbandaran dan penguatkuasaan peraturan masih menjadi cabaran utama. Negara seperti Malaysia telah memperkenalkan dasar dan perundangan khusus termasuk negeri yang bertujuan memperkukuh tadbir urus dan ketelusan pengurusan sisa (Henry Dusim, 2025). Namun, perkembangan dasar sering mengatasi ketersediaan data empirikal yang diperlukan untuk menilai keberkesanan pelaksanaannya. Dalam banyak kes, respons institusi terhadap keperluan pendedahan global masih tidak sekata, khususnya di peringkat tempatan yang memainkan peranan kritikal dalam perkhidmatan kutipan, pembersihan dan inisiatif kesedaran awam (Chow et al., 2024).

Walaupun pelaporan alam sekitar seperti pendedahan karbon dan risiko iklim telah mendapat perhatian meluas, penyelidikan khusus berkaitan evolusi pendedahan pengurusan sisa masih terbatas. Kajian terdahulu lebih menumpukan aspek prestasi sisa atau pematuhan peraturan,

manakala analisis holistik mengenai bagaimana pendedahan berkembang dalam kerangka tadbir urus masih kurang (Benjamin et al., 2022). Dapatan ini turut disokong oleh analisis bibliometrik oleh Wedari et al., (2025) yang menunjukkan bahawa dalam literatur pelaporan kelestarian global, topik berkaitan pengurusan sisa masih “*under-represented*” berbanding pendedahan karbon dan risiko iklim. Selain itu, kajian Suangga et al., (2024) mengenai pendedahan ekonomi kitar semula mendapati bahawa walaupun syarikat mula melaporkan usaha berkaitan sisa, kualiti dan keluasan maklumat adalah tidak konsisten merentas industri. Tambahan pula, kajian daripada Khamisu dan Paluri (2024), terhadap pelaporan wajib alam sekitar di Indonesia menunjukkan bahawa walaupun terdapat peningkatan dari segi kuantiti pendedahan, aspek kualiti termasuk maklumat berkaitan sisa masih lemah dan tidak standard. Keseluruhan dapatan ini mengesahkan bahawa penyelidikan mengenai evolusi pendedahan pengurusan sisa dalam konteks tadbir urus korporat masih jauh ketinggalan berbanding bidang pelaporan alam sekitar lain seperti karbon. Tambahan pula, literatur menegaskan bahawa pendedahan berkaitan sisa sangat dipengaruhi oleh konteks geopolitik, kematangan kawal selia dan ciri perindustrian sesebuah negara, sekali gus menekankan keperluan untuk pemahaman yang lebih mendalam terhadap interaksi antara faktor-faktor ini (Henry Dusim, 2025).

Jurang pengetahuan turut wujud dalam memahami pemacu ketelusan sisa, peranan pihak berkepentingan, tekanan institusi serta implikasi transformasi pelaporan digital dan ekonomi kitaran terhadap arah tuju pendedahan masa depan. Fragmentasi standard pelaporan juga menimbulkan cabaran kepada kebolehbandingan dan kebolehpercayaan maklumat berkaitan sisa merentas syarikat dan industri (Chow et al., 2024). Justeru, satu sintesis naratif yang komprehensif diperlukan untuk memetakan pola perubahan pendedahan pengurusan sisa dan menjelaskan bagaimana mekanisme tadbir urus membentuk evolusi tersebut.

Sehubungan itu, Kajian Literatur Naratif dipilih sebagai pendekatan yang sesuai kerana sifatnya yang fleksibel dan berupaya menyepadukan pelbagai dapatan merentas disiplin seperti sains alam sekitar, tadbir urus korporat, perakaunan dan dasar awam. Pendekatan ini membolehkan analisis integratif terhadap perkembangan sejarah, dinamika semasa dan kecenderungan masa depan pendedahan pengurusan sisa, seterusnya membina asas konseptual bagi memahami hubungan antara tadbir urus dan ketelusan pelaporan (Chow et al., 2024). Kajian ini bertujuan meneliti secara kritikal pemacu, cabaran dan implikasi pendedahan sisa di peringkat global dan nasional serta mencadangkan kerangka konseptual yang dapat memperkukuh kejelasan dan keberkesanan tadbir urus pengurusan sisa.

Perbincangan Tematik

Penemuan Tematik

Sintesis literatur menunjukkan empat tema dominan dan saling berkaitan yang membentuk evolusi pendedahan pengurusan sisa, yang pertama adalah mekanisme tadbir urus dan institusi, yang kedua kerangka pelaporan global dan trend penyeragaman, ketiga pemacu organisasi dan halangan terhadap pendedahan sisa, dan keempat pola baru muncul sejajar dengan ekonomi kitaran dan inovasi pelaporan digital. Secara keseluruhannya, tema-tema ini menerangi dinamika pelbagai peringkat yang mempengaruhi ketelusan sisa dalam wacana kemampuan kontemporari.

Tadbir Urus dan Mekanisme Institusi yang Membentuk Pendedahan Sisa

Tadbir urus korporat dan institusi dalaman organisasi dikenalpasti sebagai penentu utama tahap dan kualiti pendedahan sisa. Kajian empirikal oleh The impact of corporate governance and firm performance on waste and effluent disclosure: Evidence from polluting industries in Indonesia mendapati bahawa aspek tadbir urus seperti kepelbagaian jantina dalam lembaga, kemerdekaan lembaga, perhatian lembaga, dan jawatankuasa audit secara signifikan meningkatkan tahap pendedahan sisa dan efluen dalam industri pencemar di Indonesia.

Dalam konteks Malaysia, kajian terkini menunjukkan bahawa komponen tadbir urus seperti audit dalaman dan komposisi lembaga juga berkait rapat dengan kebolehan syarikat mendedahkan maklumat ESG termasuk aspek alam sekitar. Struktur tadbir urus yang kukuh misalnya kehadiran jawatankuasa kemampanan aktif, sistem kawalan dalaman dan ketelusan lembaga menjurus kepada pendedahan sisa yang lebih komprehensif dan telus (Chow et al., 2024).

Sebaliknya, dalam sesetengah firma terutamanya di sektor berintensif sumber atau negara dengan institusi kurang mantap disebabkan oleh kelemahan tadbir urus. Contohnya, seperti penguatkuasaan regulasi longgar, kurangnya pemantauan atau jawatankuasa khusus yang berkait dengan pelaporan bersifat minimal atau simbolik. Hal ini menekankan bahawa tanpa mekanisme tadbir urus dan institusi yang stabil, pendedahan sisa cenderung lemah walaupun terdapat kerangka pelaporan tersedia.

Rangka Kerja Pelaporan Global dan Trend Penyeragaman

Tema kedua melibatkan peranan rangka kerja pelaporan kemampanan global dalam membentuk evolusi pendedahan sisa. Dalam dua dekad kebelakangan, standard pelaporan antarabangsa berkembang dari segi skop dan kedalaman, dengan semakin banyak piawaian memasukkan penunjuk berkaitan sisa, pengurusan sisa berbahaya, prestasi kitar semula dan kecekapan sumber seterusnya mewujudkan asas seragam untuk pelaporan sisa.

Laporan oleh Bursa Malaysia dan pelaksanaan platform pelaporan ESG pada Disember 2023 merupakan contoh bagaimana regulasi nasional cuba menyelaraskan pelaporan kemampanan dengan standard global. Trend ini memudahkan kebolehbandingan antara syarikat, memupuk konsistensi dan meningkatkan ketelusan di kalangan syarikat multinasional dan perusahaan besar.

Bagaimanapun, literatur menekankan beberapa cabaran utama antaranya pertindihan piawaian, ketidakselarasan dalam takrifan indikator sisa, dan perbezaan dalam tahap penerimaan antarabangsa menyebabkan variasi pelaporan merentasi sektor dan geografi (terutama negara maju vs negara membangun). Di samping itu, indikator sisa sering dianggap kurang “*mature*” berbanding indikator karbon atau tenaga misalnya, kurangnya penekanan terhadap kitar hayat penuh atau analisis aliran bahan (*material flow analysis*).

Oleh itu, walaupun rangka kerja global telah memajukan asas pelaporan, keberkesanannya bergantung pada penyelarasan dengan dasar negara dan struktur tadbir urus nasional serta sektor.

Pemacu Organisasi dan Halangan terhadap Pendedahan Sisa

Motivasi organisasi untuk mendedahkan maklumat sisa dipengaruhi pelbagai faktor. Pemacu utama termasuk pematuhan regulasi, tekanan pihak berkepentingan (pelabur, pelanggan, masyarakat), reputasi korporat, pengurusan risiko dan penyelarasan strategi kemampanan.

Dalam sektor seperti perladangan di Malaysia, kualiti pendedahan kemampanan termasuk aspek alam sekitar berkait rapat dengan amalan tadbir urus dan komitmen terhadap pelaporan ESG. Bagi syarikat dalam industri yang berisiko alam sekitar tinggi, pendedahan sisa difahami sebagai isyarat tanggungjawab dan daya tarikan pelabur, sekaligus membentuk sebahagian daripada strategi ESG menyeluruh.

Walau bagaimanapun, terdapat halangan nyata terhadap pendedahan komprehensif. Banyak organisasi melaporkan kos tinggi untuk pengumpulan data, kapasiti teknikal yang terhad, kekurangan alat pengukuran piawai dan sistem pemantauan terutamanya di negara membangun atau firma kecil atau sederhana. Tambahan pula, kultur organisasi, keutamaan pengurusan serta kesedaran rendah terhadap risiko sisa boleh menyebabkan pelaporan yang bersifat simbolik atau minimum. Dalam ketiadaan mekanisme audit atau pengesahan bebas, wujud juga risiko panggilan “*green-washing*”, di mana firma menonjolkan pencapaian sementara menyembunyikan data kurang baik.

Pola Masa Depan: Ekonomi Kitaran, Pendigitalan dan Pelaporan Bersepadu

Tema keempat merangkumi pola masa depan dalam pendedahan pengurusan sisa yang sesuai dengan peralihan global ke arah ekonomi kitaran dan inovasi pelaporan. Kajian dalam sektor plastik menunjukkan bahawa model perniagaan kitar semula dan strategi 3R (*reduce, reuse, recycle*) memerlukan pengurusan risiko dan tadbir urus khusus agar kelestarian jangka panjang dapat dicapai. Dalam pelbagai syarikat, pelaporan ekonomi kitaran (“*Circular Economy disclosure*”) semakin muncul dalam laporan kemampanan rasmi termasuk inisiatif pengurangan sisa, kitar semula, pemulihan sumber dan penggunaan semula bahan.

Selain itu, kemajuan teknologi dan digitalisasi pelaporan membuka potensi transformasi pendedahan sisa. Pendekatan inovatif seperti penggunaan sistem pelaporan bersepadu, automasi data, dan platform digital membantu syarikat mengumpul, memproses dan melaporkan maklumat sisa dengan lebih tepat, cekap dan telus. Pelaporan ESG kini semakin dilihat sebagai sebahagian integral daripada laporan korporat menyeluruh menggabungkan data kewangan, alam sekitar dan sosial.

Namun, literatur juga menekankan bahawa kebolehlaksanaan pelaksanaan pola ini bergantung kepada kesiapsiagaan institusi, infrastruktur pengurusan sisa, kapasiti teknikal dan komitmen jangka panjang pihak berkepentingan. Dalam konteks negara membangun atau firma kecil, isu seperti ketersediaan data, pematuhan regulasi dan sumber daya tetap menjadi cabaran besar.

Analisis Kritikal

Definisi dan Konsep Kepimpinan Lestari

Kepimpinan lestari merujuk kepada pendekatan kepimpinan yang menekankan penciptaan nilai jangka panjang melalui mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial dan alam sekitar dalam proses pembuatan keputusan organisasi. Ia melibatkan cara berfikir dan bertindak berpandukan nilai moral yang betul, berfikir secara menyeluruh dan bersepadu, tanggungjawab terhadap

pihak berkepentingan serta kemampuan mengekalkan kesejahteraan organisasi tanpa menjejaskan keperluan generasi akan datang. Berbeza daripada gaya kepimpinan tradisional yang menumpukan pencapaian jangka pendek, kepimpinan lestari menekankan kelangsungan, keadilan sosial dan tadbir urus yang bertanggungjawab sebagai teras kepimpinan kontemporari.

Badan penyelidikan sedia ada tentang kepimpinan lestari menunjukkan beberapa kekuatan yang telah membantu memajukan kejelasan konseptual dan pemahaman empirikal tentang konstruk tersebut. Pertama, para pengkaji semakin bersetuju bahawa kepimpinan lestari mengintegrasikan penciptaan nilai jangka panjang, penglibatan menyeluruh pihak berkepentingan, orientasi etika dan tanggungjawab alam sekitar sosial (Bencsik, A. & Kania, S. P., 2023). Kematangan konseptual ini turut diperkukuh melalui penerapan perspektif pelbagai disiplin yang diambil daripada kajian kepimpinan, kemampan korporat, pemikiran sistem dan tingkah laku organisasi (Iqbal & Sulej, 2022). Kedua, kajian empirikal telah berkembang merentas sektor pendidikan, perniagaan, pentadbiran awam dan organisasi bukan untung, menonjolkan fleksibiliti kepimpinan lestari merentasi pelbagai konteks institusi (Kullan et al., 2022; Strand, 2023). Ketiga, kepelbagaian metodologi termasuk kajian kes kualitatif, analisis tinjauan dan reka bentuk kaedah campuran telah menghasilkan pemahaman yang lebih kaya tentang amalan kepimpinan, atribut tingkah laku dan hasil organisasi (Williams et al., 2024).

Faktor Dalaman Dan Luaran Yang Mempengaruhi Kepimpinan Lestari

Pelaksanaan kepimpinan lestari dipengaruhi oleh gabungan faktor dalaman dan luaran organisasi. Faktor dalaman merangkumi nilai dan orientasi etika pemimpin, kapasiti kepimpinan, budaya organisasi, struktur tadbir urus serta sistem pengurusan dan penilaian prestasi. Sementara itu, faktor luaran melibatkan tekanan pihak berkepentingan, kehendak peraturan, piawaian pelaporan global, norma institusi dan jangkaan masyarakat terhadap akauntabiliti serta ketelusan. Interaksi antara faktor-faktor ini membentuk sejauh mana kepimpinan lestari dapat diterjemahkan secara mendalam berhubung amalan organisasi.

Walaupun terdapat sumbangan penting ini, literatur menunjukkan beberapa kelemahan. Salah satu isu ketara ialah pemecahan konseptual akibat penggunaan istilah bertindih seperti *responsible leadership*, *ethical leadership*, *green leadership* dan *transformational sustainability leadership*, selalunya tanpa sempadan teori yang jelas (Zivkovic, S., 2022; Sajjad, 2023). Pertindihan ini mewujudkan kekaburan definisi dan mengekang pembangunan teori yang bersatu. Tambahan lagi, kajian berbeza secara meluas dalam pengoperasian kepimpinan lestari, menghasilkan pendekatan ukuran yang tidak konsisten dan menyukarkan perbandingan dapatan merentas konteks (Kaiser et al., 2023). Banyak kajian menggunakan skala dibangunkan sendiri atau menyesuaikan konstruk daripada model kepimpinan lain, sekali gus mengurangkan kesahan konstruk dan mengehadkan kebolehlaksanaan secara meluas.

Secara metodologi, penyelidikan tentang kepimpinan lestari memaparkan beberapa bias. Pensampelan sering tertumpu dalam konteks geografi atau institusi tertentu terutamanya negara Barat yang berpendapatan tinggi mencipta bias budaya yang kurang mewakili ekonomi baru muncul di mana cabaran kelestarian selalunya lebih ketara. Dalam kajian organisasi, persekitaran korporat dan pendidikan mendominasi asas sampel, manakala pembuatan, pertanian, utiliti awam dan perusahaan kecil dan sederhana menerima perhatian yang agak kurang. Terdapat juga pergantungan pada pensampelan kemudahan dan persepsi yang

dilaporkan sendiri daripada pemimpin atau pengurus, yang mungkin memperkenalkan bias keinginan sosial, terutamanya memandangkan sifat normatif dan beretika wacana kelestarian. Bias metodologi juga timbul daripada dominasi reka bentuk penyelidikan keratan rentas, yang menyekat keupayaan untuk mengkaji kesan jangka panjang kepimpinan lestari atau pola perkembangannya dari semasa ke semasa.

Implikasi Teoritik dan Praktikal

Dari sudut teoritik, kepimpinan lestari memperluas wacana kepimpinan dengan menggabungkan perspektif teori institusi, teori pihak berkepentingan dan kepimpinan beretika. Sekali gus menyumbang kepada pemahaman kepimpinan sebagai fenomena sistemik dan berbilang aras. Secara praktikal, kepimpinan lestari berpotensi meningkatkan daya tahan organisasi, kualiti tadbir urus, komitmen pekerja serta kredibiliti pelaporan kelestarian. Walau bagaimanapun, ketidakseragaman definisi dan pendekatan pengukuran masih menjadi cabaran utama dalam memastikan keberkesanan pelaksanaan dan penilaian kepimpinan lestari merentas konteks organisasi.

Jurang dalam teori, dasar dan pelaksanaan seterusnya mengehendkan kematangan bidang ini. Secara teorinya, kepimpinan lestari masih kurang diteorikan dari segi mekanisme kausal walaupun banyak kajian menggambarkan perkaitan positif dengan prestasi, inovasi atau hasil kemampanan, kurang yang menjelaskan bagaimana dan mengapa hubungan ini berlaku. Terdapat keperluan untuk integrasi yang lebih kukuh dengan teori kepimpinan yang mantap sebagai contohnya kepimpinan kerumitan, teori pengawasan dan teori institusi untuk bergerak melangkaui akaun deskriptif ke arah model penjelasan yang mantap. Penyelidikan berkaitan dasar juga terhad hanya sedikit kajian yang mengkaji bagaimana rangka kerja pengawalseliaan, struktur tadbir urus atau agenda kemampanan negara membentuk pelaksanaan kepimpinan lestari. Begitu juga, jurang masih wujud dalam memahami bagaimana organisasi melaksanakan kepimpinan lestari dalam amalan terutamanya mengenai pembangunan keupayaan, intervensi latihan, penilaian prestasi dan pemboleh struktur.

Cadangan Untuk Kajian Masa Depan

Kajian masa depan disarankan untuk menumpukan kepada pembangunan kerangka teori yang lebih padu dan konsisten bagi mengurangkan kekaburan konseptual dalam bidang kepimpinan lestari. Penyelidikan empirikal yang menggunakan reka bentuk membujur, analisis pelbagai aras dan pendekatan rentas budaya juga diperlukan bagi memahami mekanisme kausal serta kesan jangka panjang kepimpinan lestari. Selain itu, penerokaan peranan teknologi digital, tekanan institusi dan integrasi kepimpinan lestari dengan prestasi ESG dijangka dapat memperkaya lagi kefahaman serta aplikasi praktikal kepimpinan lestari dalam organisasi kontemporari.

Secara keseluruhan, walaupun literatur tentang kepimpinan lestari berkembang, pertumbuhannya tidak sekata. Kekaburan konseptual, batasan metodologi, bias kontekstual dan jurang teori mengekang pembangunan pengetahuan kumulatif. Menangani batasan ini memerlukan penentuan teori yang lebih ketat, pendekatan metodologi yang pelbagai, reka bentuk membujur dan penglibatan silang budaya yang lebih luas untuk mengukuhkan kekukuhan empirikal dan kerelevanan praktikal bidang ini. Walaupun literatur mengenai kepimpinan lestari berkembang pesat, namun bidang ini masih dibatasi oleh pelbagai definisi dan istilah digunakan dan ketidakselarasan definisi, khususnya akibat pertindihan dengan konstruk lain seperti kepimpinan beretika, bertanggungjawab dan hijau. Kekaburan ini

menyukarkan perbandingan dapatan dan menghalang pembentukan teori yang padu. Selain itu, dapatan empirikal menunjukkan ketidakpastian dan konflik, di mana hubungan antara kepimpinan lestari dan hasil organisasi didapati berbeza mengikut konteks, sektor dan pendekatan pengukuran. Dominasi reka bentuk kajian keratan rentas, penggunaan data persepsi sendiri serta variasi instrumen pengukuran turut mengehadkan keteguhan inferens empirikal.

Di samping itu, literatur sedia ada masih kurang menjelaskan punca dan sebab yang menerangkan bagaimana kepimpinan lestari diterjemahkan kepada amalan organisasi yang nyata diamalkan dan hasil kelestarian jangka panjang. Kekurangan kajian membujur, pelbagai aras dan rentas budaya, terutamanya dalam konteks ekonomi sedang membangun dan industri berintensif sumber, menonjolkan jurang penyelidikan yang ketara. Justeru, keperluan wujud untuk penyelidikan masa depan yang mengintegrasikan faktor tadbir urus, tekanan pihak berkepentingan dan konteks institusi dalam kerangka empirikal yang lebih menyeluruh bagi memperkukuh kefahaman dan aplikasi kepimpinan lestari.

Kerangka Konseptual/Teoretikal: Kepimpinan Lestari Sebagai Sistem Berbilang Aras Dan Dinamik

Penjelasan Naratif

Rangka kerja ini meletakkan kepimpinan lestari sebagai sistem dinamik berbilang aras yang menterjemahkan input tadbir urus dan kapasiti pemimpin kepada amalan organisasi serta hasil kemampanan, dipengaruhi oleh tekanan pihak berkepentingan dan konteks institusi. Model ini selaras dengan literatur kontemporari yang memandang kepimpinan lestari sebagai fenomena sistemik, bukan sekadar atribut individu (Muis & Yunus, 2024; Strand, 2023). Kerangka ini merangkumi lima komponen teras:

Tadbir Urus Kontekstual & Keadaan Institusi (Peringkat Makro)

Termasuk peraturan kebangsaan, piawaian pelaporan global seperti GRI dan ISSB, piawaian industri, dan norma budaya. Berdasarkan Teori Institusi, tekanan paksaan, normatif dan mimetik membentuk tingkah laku organisasi, termasuk pendedahan kemampanan dan amalan alam sekitar (DiMaggio & Powell, 1983; Yavuz et al., 2024; Aman et al., 2023). Sistem tadbir urus yang mantap mewujudkan jangkaan terhadap integriti pelaporan dan mempengaruhi tindakan organisasi melalui insentif dan mandat (Khan et al., 2022).

Kapasiti Pemimpin & Orientasi Etika (Peringkat Individu/Kumpulan)

Kepimpinan lestari memerlukan kecekapan seperti pemikiran sistem, orientasi jangka panjang, pertimbangan etika, penglibatan pihak berkepentingan dan keupayaan untuk memacu inovasi. Penyelidikan menunjukkan nilai dalaman pemimpin dan orientasi moral mempengaruhi terjemahan isyarat tadbir urus kepada strategi kemampanan (Muis & Yunus, 2024; Iqbal Sulej 2022). Perspektif kepimpinan etika dan Teori Pengawasan menjelaskan bagaimana pemimpin bertindak sebagai penjaga amanah terhadap kepentingan pemegang taruh (Kaiser et al., 2023).

Struktur & Amalan Organisasi (Peringkat Meso)

Merangkumi struktur tadbir urus (lembaga pengarah, jawatankuasa kemampanan), sistem prestasi, peruntukan sumber, metrik ESG/TBL, dan proses pengurusan. Penyelidikan menunjukkan struktur organisasi bertindak sebagai mekanisme pengoperasian yang menukarkan niat pemimpin kepada amalan rutin dan pendedahan yang kredibel (Fernando & Jackson, 2021; Williams et al., 2024).

Tekanan Pihak Berkepentingan & Dinamik Legitimasi (Rentas Sektor)

Pihak berkepentingan seperti pelabur, pengawal selia, pelanggan, pekerja dan NGO memberikan tekanan normatif dan pasaran. Menurut Teori Pihak Berkepentingan, tekanan ini mempengaruhi keutamaan strategik organisasi dan memperkukuh pendedahan yang substantif, bukan simbolik (Freeman et al., 2021). Penyelidikan menunjukkan tekanan pihak berkepentingan menambah baik kualiti pelaporan dan mengurangkan risiko “*greenwashing*” (Siew et al., 2023).

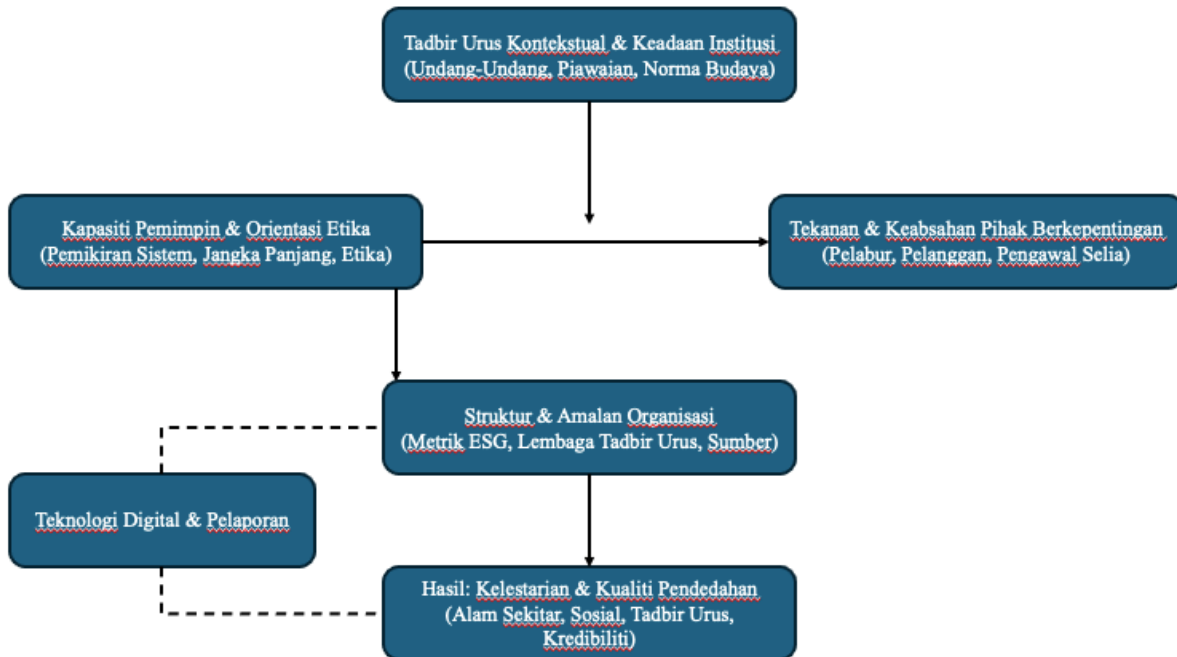
Hasil: Kelestarian & Kualiti Pendedahan Organisasi (Peringkat Keputusan)

Hasil merangkumi prestasi alam sekitar, sosial dan tadbir urus, serta kualiti dan kredibiliti pendedahan. Hasil ini berfungsi sebagai maklum balas yang mempengaruhi legitimasi organisasi, pembelajaran dasar dan keutamaan pemimpin, sejajar dengan pendekatan sistem adaptif (Williams et al., 2024; Elkaleh et al., 2025).

Dinamik Utama dalam Model

Model ini dibina berasaskan beberapa dinamika utama yang saling berkait dan membentuk kerangka operasi organisasi secara menyeluruh. Pertama, model menekankan rantai penukaran yang bermula daripada tadbir urus, seterusnya mempengaruhi kapasiti pemimpin, yang akhirnya diterjemahkan ke dalam amalan organisasi sebelum menghasilkan keputusan atau hasil yang boleh diukur. Hubungan berurutan ini telah dibuktikan secara empirikal dalam kajian-kajian berkaitan tadbir urus, kepimpinan dan ESG (Yong et al., 2024). Kedua, model turut memasukkan peranan moderasi pihak berkepentingan, di mana tekanan atau tuntutan daripada pihak berkepentingan dilihat dapat memperkukuh hubungan antara strategi yang dirangka dengan hasil yang dicapai, selari dengan dapatan Freeman et al., (2021) dan Siew et al., (2023). Seterusnya, model ini mengakui kewujudan gelung maklum balas, iaitu keadaan di mana hasil yang dicapai mempengaruhi pula proses pembaharuan dasar dan penetapan keutamaan kepimpinan, menjadikan model ini bersifat evolusi dan sepadan dengan pandangan literatur sistem kompleks seperti yang diuraikan oleh Strand (2023). Akhir sekali, model turut mengambil kira mekanisme rentas peringkat, khususnya peranan teknologi pelaporan digital yang meningkatkan kebolehsasaran serta ketelusan, sejajar dengan bukti empirikal dalam kajian tentang pelaporan digital dan penggunaan *blockchain* oleh (Pambudi et al, 2025). Dengan menggabungkan keempat-empat komponen ini, model tersebut menawarkan pemahaman yang lebih holistik dan adaptif terhadap bagaimana organisasi berkembang dalam persekitaran tadbir urus moden.

Huraian Gambar Rajah Model



Rajah 1:Rangka Kerja

Visualisasikan rangka kerja tersebut sebagai gambar rajah aliran berlapis dengan anak panah yang menunjukkan pengaruh dan maklum balas:

- Lapisan atas (Makro): Kotak mendatar berlabel Tadbir Urus Kontekstual & Keadaan Institusi (undang-undang, piawaian, norma budaya). Anak panah menghala ke bawah ke Kapasiti Pemimpin & Orientasi Etika dan ke Struktur & Amalan Organisasi.
- Kiri tengah (Individu): Kotak berlabel Kapasiti Pemimpin & Orientasi Etika (pemikiran sistem, jangka panjang, etika). Anak panah dari kotak ini ke Struktur & Amalan Organisasi.
- Kanan tengah (Rentas): Jalur melengkung yang bersilang dengan kotak pemimpin dan organisasi berlabel Tekanan & Keabsahan Pihak Berkepentingan (pelabur, pelanggan, pengawal selia). Anak panah dari jalur ini ke kotak pemimpin dan organisasi (dwiarah).
- Bawah (Meso ke Hasil): Kotak berlabel Struktur & Amalan Organisasi (metrik ESG, lembaga tadbir urus, peruntukan sumber). Anak panah menunjuk ke kotak bawah berlabel Hasil: Kelestarian & Kualiti Pendedahan Organisasi (alam sekitar + sosial + keputusan tadbir urus; kredibiliti pendedahan).
- Gelung maklum balas: Anak panah dari Hasil kembali ke Tadbir Urus Kontekstual (pembelajaran dasar) dan ke Kapasiti Pemimpin (kesan reputasi, pembelajaran pemimpin). Anak panah sisi pilihan dari Teknologi Digital & Pelaporan (kotak

pemboleh kecil yang disambungkan ke Struktur & Hasil Organisasi) yang menunjukkan pemboleh silang.

Gambar rajah harus menggunakan anak panah berarah untuk menunjukkan sebab akibat dan anak panah bertitik untuk gelung maklum balas.

Justifikasi Berdasarkan Literatur

- a. Pengaruh institusi dan tadbir urus: Tekanan institusi mengubah bentuk tingkah laku organisasi, termasuk pendedahan ESG, melalui tekanan paksaan, normatif dan mimetik (DiMaggio & Powell, 1983; Zainal et al., 2025). Penyelidikan menunjukkan bahawa negara dengan rangka kerja kawal selia yang kuat menghasilkan pendedahan yang lebih berkualiti (Khan et al., 2022).
- b. Sentraliti kapasiti pemimpin: Kepimpinan etika, transformasi dan berasaskan nilai membentuk agenda kemampanan dan mendorong hasil yang substantif (Muis & Yunus, 2024; Kaiser et al., 2023). Pemimpin berorientasi etika lebih cenderung mempengaruhi inovasi hijau dan pendedahan telus.
- c. Mekanisme organisasi: Struktur tadbir urus dan metrik prestasi menyediakan alat yang menggerakkan nilai pemimpin ke dalam amalan berskala organisasi (Fernando & Jackson, 2021; Williams et al., 2024).
- d. Pengantaraan pihak berkepentingan: Pelabur dan masyarakat menuntut ketelusan, yang meningkatkan kualiti pelaporan dan mengurangkan kecenderungan kepada simbolisme (Freeman et al., 2021; Siew et al., 2023).
- e. Maklum balas dan evolusi dinamik: Perubahan tadbir urus sering mengikuti amalan dan pendedahan organisasi yang diperhatikan (pembelajaran dasar), manakala hasil organisasi (contohnya, inisiatif pekeliling yang berjaya) mengubah jangkaan pihak berkepentingan dan legitimasi pemimpin. Model kepemimpinan lestari berkembang melalui maklum balas berterusan antara hasil organisasi, legitimasi dan pembelajaran dasar (Strand, 2023).

Sintesis ini mengintegrasikan pandangan merentas disiplin untuk memberikan penjelasan yang teliti tetapi berasaskan teori tentang bagaimana kepemimpinan lestari menterjemahkan isyarat tadbir urus kepada hasil kemampanan yang boleh diukur untuk penjelasan.

Implikasi Untuk Penyelidikan Masa Hadapan

- a. Ujian empirikal laluan kausal. Gunakan reka bentuk membujur, merentas negara dan pemodelan persamaan struktur untuk menguji laluan pengantaraan yang dicadangkan (amalan pemimpin → hasil) dan laluan moderasi (pihak berkepentingan).
- b. Pembangunan pengukuran. Cipta skala yang disahkan untuk konstruk kapasiti lestari pemimpin (cth., kecekapan pemikiran sistem) dan untuk kualiti pendedahan khusus untuk domain kemampanan.

- c. Kajian kontingensi kontekstual. Kaji bagaimana rangka kerja bertindak merentasi sistem dan cara tadbir urus yang berbeza (cth., kapasiti kawal selia tinggi vs. rendah), industri dan tetapan budaya.
- d. Penyelidikan pemboleh digital. Siasat bagaimana teknologi pelaporan digital (IoT, rantaian blok, AI) mempengaruhi ketelusan, ketepatan pengukuran dan gelung maklum balas.
- e. Eksperimen dasar. Nilai bagaimana perubahan dalam mandat pelaporan mengubah tingkah laku pemimpin dan amalan organisasi, sebaik-baiknya melalui reka bentuk kuasi-eksperimen (perbezaan dalam perbezaan).
- f. Tindakan atau usaha yang dilakukan pada beberapa tahap atau lapisan yang berbeza secara serentak atau berurutan untuk mencapai sesuatu matlamat atau menyelesaikan masalah. Reka bentuk dan uji tahap yang menggabungkan latihan pemimpin, pembaharuan tadbir urus organisasi dan penglibatan pihak berkepentingan untuk menilai kesan gabungan terhadap kualiti pendedahan dan hasil kemampunan.

Kerangka konsep bagi bahagian ini ditunjukkan melalui rajah 2 seperti berikut:



Rajah 2: Kerangka Konsep

Penutup

Kajian literatur naratif ini meneliti evolusi konsep kepemimpinan lestari, kerangka teorinya, serta bagaimana ia mempengaruhi tadbir urus, kelestarian organisasi, dan hasil jangka panjang. Kajian menunjukkan bahawa kepemimpinan lestari muncul sebagai satu paradigma kepemimpinan yang berasaskan nilai. Pendekatan ini menekankan pemikiran sistem dan orientasi jangka panjang dalam membuat keputusan. Selain itu, kepemimpinan lestari turut merangkumi aspek etika, keadilan sosial dan pengurusan sumber secara bertanggungjawab (Kullan et al., 2022; Avery & Bergsteiner, 2011). Para penyelidik secara konsisten menegaskan bahawa kepemimpinan lestari tidak hanya bergantung pada sifat atau gaya kepemimpinan, tetapi juga interaksi kompleks antara pemimpin, struktur organisasi, dan konteks institusi (Muis & Yunus, 2024; Iqbal Q. & Piwowar-Sulej K., 2022).

Sumbangan utama kajian ini adalah pemetaan hubungan antara faktor dalaman seperti kapasiti pemimpin, orientasi etika, dan visi jangka panjang dengan faktor luaran seperti tekanan pihak berkepentingan, keperluan pematuhan, dan budaya institusi (Muis et al., 2025; Engert & Baumgartner, 2023). Sintesis ini menawarkan pemahaman teoritikal yang lebih jelas tentang bagaimana kepemimpinan lestari berfungsi sebagai pemangkin perubahan organisasi, sekali gus memperkuat legitimasi, ketelusan, dan kelestarian prestasi (Muff et al., 2020; Wilson & Post, 2024). Di peringkat praktikal, dapatan ini mencadangkan keperluan mendesak bagi organisasi untuk melabur dalam pembangunan pemimpin yang mampu menerapkan pemikiran holistik, mengurus ketidaktentuan, dan menyeimbangkan tuntutan ekonomi, sosial, dan alam sekitar (Hernandez et al., 2023; Tideman et al., 2021).

Kajian ini juga menyumbang kepada literatur kepemimpinan lestari dengan memperkuat kejelasan konseptual konstruk tersebut melalui sintesis sistematik faktor dalaman dan luaran yang membentuk amalan kepemimpinan lestari. Berbeza daripada kajian terdahulu yang cenderung meneliti kepemimpinan lestari secara terasing, kajian ini mengemukakan perspektif berbilang aras yang mengintegrasikan kapasiti pemimpin, struktur organisasi dan konteks institusi. Sumbangan ini memperluas pemahaman teoritikal tentang kepemimpinan lestari sebagai fenomena sistemik dan dinamik, sekali gus membantu mengurangkan fragmentasi konseptual dalam literatur sedia ada.

Secara teoritikal, ulasan ini menekankan pemahaman kepemimpinan lestari sebagai sistem pelbagai aras yang dipengaruhi oleh struktur tadbir urus, norma institusi, dan jangkaan pihak berkepentingan (Muis & Yunus, 2024; Stahl et al., 2024). Sistem pelbagai aras merujuk kepada interaksi dinamik antara kepemimpinan pada peringkat individu, organisasi dan persekitaran luaran dalam membentuk amalan kepemimpinan yang mampan. Model teoritikal ini membuka ruang baharu untuk penyelidikan mengenai mekanisme sebab dan akibat yang menghubungkan pemimpin dengan hasil kelestarian. Mekanisme sebab dan akibat merujuk kepada proses dan laluan khusus melalui mana tindakan, nilai dan keputusan pemimpin mempengaruhi pencapaian hasil kelestarian organisasi. Kajian masa depan disarankan untuk menggunakan reka bentuk empirikal yang lebih kukuh termasuk kajian longitudinal, pendekatan berbilang kaedah, dan analisis rentas negara bagi menguji laluan mediasi, faktor moderasi, serta keberkesanan intervensi pembangunan kepemimpinan lestari (Boeske, 2023; Benn et al., 2023).

Penghargaan

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih diucapkan kepada semua pihak yang telah menyumbang secara langsung dan tidak langsung terhadap penyediaan kajian ini. Penghargaan khusus ditujukan kepada penyelia atas bimbingan, tunjuk ajar, pandangan bernas serta sokongan berterusan sepanjang tempoh pelaksanaan kajian ini. Nasihat dan kepakaran yang diberikan amat bermakna dalam memastikan kualiti dan keteguhan akademik kajian ini.

Ucapan terima kasih turut dirakamkan kepada pihak institusi, rakan-rakan akademik serta semua individu yang terlibat dalam penyediaan data, perbincangan ilmiah dan perkongsian idea yang telah memperkayakan proses penyelidikan ini. Sokongan moral, kerjasama dan galakan yang diberikan amat dihargai dan menjadi pemangkin kepada kelancaran kajian ini.

Akhir sekali, penulis merakamkan penghargaan kepada semua pihak yang telah menyumbang secara langsung dan tidak langsung terhadap penghasilan artikel ini. Penghargaan turut ditujukan kepada penilai yang telah memberikan pandangan, cadangan serta maklum balas bernas bagi memperkukuh kualiti penulisan akademik ini. Segala sumbangan intelektual dan sokongan yang diberikan amat dihargai.

Rujukan

- Aman, S. E., Yusoff, H., & Anis, A. (2023). Corporate Governance, Sustainability Reporting Quality and Political Connections: A Conceptual Framework. *Review of Economics and Finance*.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership: Practices for enhancing business resilience and performance. *Routledge*. DOI:10.1108/10878571111128766
- Bencsik, A., & Kania, S. P. (2023). Sustainable Leadership Practices Based on the Logic of the Honeybee Pyramid—Comparison of Hungarian and Polish SMEs. *Sustainability*.
- Benjamin, Samuel & Biswas, Pallab & Wellalage, Nirosha & Man, Yimei. (2022). Environmental Disclosure And Its Relation To Waste Performance. *Meditari Accountancy Research*. 31. 10.1108/MEDAR-04-2021-1261.
- Benn, S., Edwards, M., & Angus-Leppan, T. (2023). Advancing Sustainable Leadership Research Through Multilevel And Longitudinal Approaches. *Journal of Business Ethics*, 188(4), 867–884. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-05012-z>
- Boeske, J. (2023). Leadership towards Sustainability: A Review of Sustainable, Sustainability, and Environmental Leadership. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su151612626>.
- Bursa Malaysia. (2023). Bursa Malaysia to launch platform for mandatory ESG reporting. *Bursa Malaysia News Release*. https://www.bursamalaysia.com/bm/about_bursa/media_centre/bursa-malaysia-to-launch-platform-for-mandatory-esg-reporting
- Chow, K. Y., Alfian, E., & Mustapha, M. Z. (2024). Sustainability Committee And Environmental, Social And Governance (ESG): A Systematic Literature Review. *International Journal of Business and Society*, 25(2), 484–508. <https://doi.org/10.33736/ijbs.7603.2024>
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Elkaleh, E., Ali, N., Khurma, O. A., & Sherif, H. M. (2025). Towards A Model For Sustainable Leadership In Educational Contexts: A Moderated Mediated Analysis of UAE and Hong Kong. *Social Sciences & Humanities Open*.

- Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2023). Leadership for corporate sustainability: A systematic review of the field. *Business Strategy and the Environment*, 32(2), 700–716.
- Fernando, M., & Jackson, B. (2021). Understanding sustainable leadership: Dimensions, enablers, and outcomes. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 327–341.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. C. (2021). Stakeholder Theory: Concepts and Strategies. *Cambridge University Press*.
- Kullan S, Mansor M, Ishak R. 2022. Tahap Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar: Satu Kajian Rintis Daripada Perspektif Guru di SK Asli Negeri Sembilan. *Management Research Journal*. 11(1): 71–83. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol11.1.7.2022>
- Henry Dusim, H. H. (2025). Toward sustainable waste management: Assessing the potential implications of Sabah's Solid Waste and Public Cleansing Management Enactment 2022. *Journal of Administrative Science*, 22(2), 253–266.
- Hernandez, M., Eberly, M., Avolio, B., & Johnson, M. (2023). Developing Leaders for Sustainable Organizations: A framework for Addressing Complexity. *The Leadership Quarterly*, 34(3), 101653.
- Iqbal, Q., & Sulej, K. P. (2022). Sustainable Leadership In Higher Education Institutions: Social Innovation As A Mechanism. *International Journal of Sustainability in Higher Education*.
- Kaiser, R. B., DeVries, M., & Walters, K. (2023). Measuring Sustainable Leadership: A Review and Agenda For Improvement. *Leadership Quarterly*, 34(2), 101–124.
- Khamisu, M. S., & Paluri, R. A. (2024). Emerging Trends Of Environmental Social and Governance (ESG) Disclosure Research. *Science Direct*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666791624000253>
- Khan, A., Muttakin, M., & Mihret, D. (2022). Regulations, Governance Quality and Sustainability Disclosure. *Journal of Cleaner Production*, 350, 131421.
- Muis, A. M., Musa, K., & Rajikal, W. (2025). Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar Sekolah Rendah Di Daerah Simunjan, Sarawak. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*.
- Muis, A. M., & Yunus, J. @. (2024). Amalan Kepimpinan Lestari Dalam Kalangan Pemimpin Sekolah Agama Swasta di Sarawak, Malaysia: Sorotan Literatur. *Jurnal Pendidikan Bitara UPSI*.
- Muff, K., Kapalka, A., & Dyllick, T. (2020). Developing Leaders For A Sustainable World. *International Journal of Management Education*, 18(3), 100418.
- Nirwana, J. T., & Wedari, L. K. (2023). *The impact of corporate governance and firm performance on waste and effluent disclosure: Evidence from polluting industries in Indonesia*. *International Journal of Management and Sustainability*, 12(2), 189–203. <https://doi.org/10.18488/11.v12i2.3345>
- Pambudi, N. F., Samarakoon, S. S., Simatupang, T. M., Ratnayake, R. M., & Mulyono, N. B. (2025). Risk Management For The Circular Economy Business Model Sustainability of Reduce, Reuse, and Recycling in Plastic Waste Management. *Discover Sustainability*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-025-02134-4>
- Sajjad, A., Eweje, G., & Raziq, M. M. (2023). Sustainability Leadership: An Integrative Review and Conceptual Synthesis. *Business Strategy and the Environment*.
- Siew, R., Balachandran, M., & Ng, E. (2023). Stakeholder Pressure and ESG Reporting Quality: Evidence from Asia. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(2), 203–220.
- Strand, R. (2023). Sustainable Leadership as Institutional Work: A Multilevel Review. *Academy of Management Perspectives*, 37(2), 245–263.

- Suangga, A., Mardini, R., & Hartanto, R. (2022). Disclosures Of The Circular Economy in the 2022 ASRRAT Platinum Rating company's Sustainability Report. *Kajian Akuntansi*, 25(1). https://doi.org/10.29313/kajian_akuntansi.v25i1.3592
- Tideman, S., Arts, M., & Zandee, D. (2021). Sustainable Leadership: Towards A Workable Definition and Model. *Journal of Corporate Citizenship*, 82, 5–28.
- Wahyuningrum, I. F., Sriningsih, Puspita, A. S., Budihardjo, M. A., Chegenizadeh, A., & Nikraz, H. (2025). Has Mandatory Reporting Improved Environmental Disclosure Quality In Indonesia?. *Science Direct*.
- Williams, K., Porter, T., & Smith, R. (2024). Advancing Sustainable Leadership Research: New Methods and Longitudinal Directions. *Organization & Environment*, 37(1), 74–97.
- Wilson, A., & Post, J. (2024). Leadership For Long-Term Value Creation: Linking Sustainability Governance and Organizational Performance. *Business Strategy and the Environment*, 33(1), 115–129.
- Yavuz, A. E., Kocaman, B. E., Dogan, M., Hazar, A., Babuscu, S., & Sutbayeva, R. (2024). The Impact of Corporate Governance on Sustainability Disclosures: A Comparison from the Perspective of Financial and Non-Financial Firms. *Sustainability*.
- Yong, C. K., Alfian, E., & Mustapha, M. Z. (2024). Sustainability Committee and Environmental, Social and Governance (ESG): A Systematic Literature Review. *International Journal of Business and Society*.
- Zainal, F. F., Awis, M. L., & Fuzi, S. F. (2025). The Role of Corporate Governance in Enhancing Environmental, Social, and Governance (ESG) Disclosure. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*.
- Zivkovic, S. (2022). Sustainability Leadership and Boards: A Conceptual Framework. *Conference: 18th European Conference on Management Leadership and Governance At: Lisbon, Portugal*.