

Interaksi Sosial dalam Mencipta Kebahagiaan di Tempat Kerja dalam Kalangan Staf Pelaksana UKM

JAMILAH MOHAMED
JUMRIAH NUNURUNG
AINAA AMIRAH HARON
BISMI NURUL AIN JANNAH MOHD MAHTHIR
KHADIJAH ALAVI*
Universiti Kebangsaan Malaysia

ABSTRAK

Kebahagiaan dalam bekerja wujud melalui interaksi sosial antara individu dan kumpulan bagi meningkatkan prestasi pekerjaan dalam kalangan staf pelaksana. Kunci keberhasilan kerja berpasukan di tempat kerja juga melalui interaksi sosial yang berkesan. Seorang pekerja, menghabiskan masa lebih dari 40 jam seminggu atau satu pertiga masa setiap hari di tempat kerja. Kajian lepas kepada pensyarah, guru sekolah, mahasiswa universiti berkaitan kebahagiaan dengan motivasi melalui pendekatan kuantitatif. Kajian ini bertujuan untuk meneroka interaksi sosial dalam mencipta kebahagiaan di tempat kerja dalam kalangan staf pelaksana UKM. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif dengan menemu bual seramai lima informan di Hospital Canselor Tuanku Muhriz, UKM Cheras. Data yang dikumpul dan dianalisis berdasarkan maklumat daripada informan menggunakan garis paduan soalan temu bual separa berstruktur dianalisis secara tematik. Hasil kajian mendapati interaksi sosial dalam mencipta kebahagiaan di tempat kerja menghadapi beberapa cabaran yang berpunca daripada perbezaan pangkat dan sikap individu yang berbeza karakter menyebabkan berlakunya tiada jaringan kerjasama serta komunikasi tidak berkesan dalam kalangan staf pelaksana UKM. Penemuan ini menunjukkan bahawa interaksi sosial yang negatif dalam kalangan pelaksana menyebabkan kebahagiaan di tempat kerja menjadi satu tekanan dan beban tugas terhadap individu yang terlibat. Oleh itu, adalah penting bagi pihak pengurusan untuk mempromosikan budaya kerja yang menyokong interaksi sosial yang positif melalui pelbagai inisiatif seperti program pembinaan pasukan dan latihan komunikasi. Interaksi sosial yang berkesan dapat meningkatkan prestasi kerja dan produktiviti organisasi.

Kata kunci: *Interaksi sosial, kebahagiaan, tempat kerja, staf pelaksana, UKM.*

Social Interaction in Creating Happiness at Workplace Among UKM Executive Staff

ABSTRACT

Happiness at work exists through social interaction between individuals and groups to improve job performance among implementing staff. The key to successful teamwork in the workplace is also through effective social interaction. An employee spends more than 40 hours a week at work. This study aims to explore social interaction in creating happiness in the workplace among UKM implementing staff. This

*Penulis koresponden: khadijah@ukm.edu.my

E-ISSN: 2289-1528

<https://doi.org/10.17576/JKMJC-2025-4103-25>

Diterima: 14 Mei 2025 | Diperakukan: 20 Mei 2025 | Diterbitkan: 30 September 2025

study uses a qualitative method by interviewing five informants at Hospital Canselor Tuanku Muhriz, UKM Cheras. The data collected and analysed based on information from informants using a set of semi-structured interview questions were analysed thematically. The results of the study found that social interaction in creating happiness in the workplace faces several challenges resulting from differences in rank and attitudes of individuals with different characters, causing a lack of cooperation networks and ineffective communication among UKM implementing staff. This finding shows that negative social interaction among implementing staff causes happiness in the workplace to become a stress and burden on the individuals involved. Therefore, it is important for management to promote a work culture that supports positive social interaction through various initiatives such as team building programs and communication training. Effective social interaction can improve work performance and organizational productivity.

Keywords: *Social interaction, happiness, work place, executive staff, UKM.*

PENGENALAN

Persekitaran organisasi yang positif dan sihat adalah faktor yang penting di dalam mencipta kebahagiaan di tempat kerja. Salah satu ciri persekitaran yang positif adalah interaksi sosial yang baik di kalangan semua pihak di dalam organisasi yang berkenaan. Interaksi sosial yang baik ini adalah dicirikan oleh komunikasi terbuka, saling kerjasama dan menghormati di antara satu sama lain. Menurut Gilin dan Gilin (1982), interaksi sosial adalah hubungan timbal balik antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, atau kelompok dengan kelompok lainnya. Di dalam sesebuah organisasi atau tempat kerja, interaksi boleh berlaku di antara kakitangan sesama kakitangan atau kakitangan dengan pihak atasan. Kebiasaannya, interaksi sosial sesama kakitangan tidak menimbulkan masalah, tetapi kakitangan merasakan bahawa mereka agak terbatas untuk interaksi dengan pihak yang lebih atas dari mereka kerana merasakan bahawa pendapat mereka tidak akan diambil kira (Birmingham et al., 2024). Kajian ini memfokuskan kepada interaksi sosial di kalangan kakitangan pelaksana di UKM dengan pihak atasan di dalam pusat tanggungjawab masing-masing. Ini kerana, kakitangan pelaksana merasakan bahawa pendapat mereka perlu diambil kira di dalam pembuatan keputusan organisasi mereka.

Elemen interaksi dan hubungan sosial ialah berpengaruh dalam menentukan kebahagiaan individu (Khairunesa et al., 2019; Wulandari & Widyastuti, 2014; Fisher, 2010 & Carr, 2004). Di dalam konteks ini, peranan setiap ahli dalam sistem sokongan adalah mampu mempengaruhi tingkah laku dan emosi staf pelaksana. Tidak hanya merujuk kepada rakan sepejabat dan rakan sosial, ahli keluarga didapati lebih memberi impak kepada kegembiraan staf. Menurut Meriam (2017) hubungan dengan individu lain dalam persekitaran yang serupa sama ada formal atau tidak formal sangat dipercayai mempunyai pengaruh terhadap kebahagiaan individu. Oleh itu, boleh dikatakan bahawa setiap faktor interaksi sosial yang positif dalam ekologi manusia mempunyai kemungkinan untuk menentukan kebahagiaan kakitangan.

Faedah interaksi sosial secara langsung dan tidak langsung dalam kalangan pekerja organisasi. Antaranya ialah kesejahteraan keseluruhan melalui interaksi sosial yang positif dapat melindungi staf daripada tekanan, kebimbangan dan mengurangkan ketidakhadiran bekerja. Tahap interaksi yang positif ini juga dapat mengurangkan keradangan dan kemurungan dalam kalangan pekerja sehingga kebarangkalian untuk mengurangkan kos perubatan dan insurans kesihatan sesuatu organisasi (Salas-Vallina et al., 2017). Justeru, interaksi sosial yang baik dalam organisasi meningkatkan kesihatan mental, apabila mempunyai rakan sekerja dan orang atasan

yang saling boleh percaya dan bersandar jika menghadapi masa sukar dalam kehidupan harian. Interaksi sosial dan hubungan baik dengan rakan sekerja dapat memupuk motivasi diri dan boleh mengelakkan keletihan bekerja (Muldoon et al., 2020). Tambahan lagi interaksi sosial yang positif dapat meningkatkan kepuasan bekerja dan semangat bekerja di mana pekerja merasa diri mereka di hargai, hubungan dengan rakan sekerja yang lebih cenderung menikmati kerja yang lebih produktif dan mencapai tujuan. Interaksi sosial berkesan boleh membawa kepada pengekalan pekerja yang efektif yang diterjemahkan kepada penjimatan sebenar kepada majikan (Agrawal & Sajid, 2017). Peningkatan interaksi sosial di tempat kerja juga memberi manfaat kepada kesihatan dan kesejahteraan pekerja melalui kualiti dan ketepatan masa kerja. Staf yang bekerja dalam pasukan dengan tahap interaksi yang tinggi dapat menjana idea yang lebih inovatif dan mempunyai kemahiran penyelesaian masalah yang lebih baik untuk jangka masa panjang (Har et al., 2019; Lyubomirsky et al., 2005). Mereka berkembang maju dengan pertukaran idea terbuka yang meningkatkan hubungan sosial boleh dilepaskan. Apabila pasukan mempercayai antara satu sama lain, terdapat rasa keselamatan psikologi yang lebih besar dan kesanggupan untuk mengambil risiko.

Kebahagiaan di tempat kerja boleh ditakrifkan sebagai situasi di mana kakitangan berada dalam keadaan sejahtera dan berasa gembira dalam melaksanakan pekerjaan mereka (Wesarat, 2014). Kebahagiaan di tempat kerja boleh dicapai dalam konteks yang lebih subjektif seperti interaksi sesama staf (Wesarat et al., 2014) kepuasan kerja (Meriam, 2017) pengurusan organisasi yang baik, (Mindtools, 2009), budaya organisasi (Wesarat et al., 2014) dan kepimpinan yang berkesan (Muda et al., 2018). Matlamat kebahagiaan di tempat kerja dalam bentuk menyeronokkan, menyenangkan, kesejahteraan, sikap positif dan budaya di tempat kerja lebih luas daripada kepuasan bekerja (Ina Murni et al., 2021). Kepuasan di tempat kerja merupakan salah satu pengukuran kebahagiaan (Fisher, 2010). Kebanyakan pekerja berhadapan dengan cabaran terutama keseimbangan kerja dan pengurusan rumah tangga dan pelbagai komitmen keluarga. Kajian menunjukkan bahawa lebih daripada 25 juta pekerja di pelbagai negara menghabiskan masa selama 49 jam seminggu untuk bekerja, sementara 10 juta pekerja pula memperuntukkan 60 jam seminggu di tempat kerja (Birmingham et al., 2024; Karsim et al., 2023; Gavin & Mason, 2004). Memupuk interaksi sosial yang positif dapat mengekalkan kebahagiaan individu di tempat kerja melalui kerjasama, komunikasi berkesan, kerja berpasukan dan pengekalan pekerja dalam sesebuah organisasi (Karsim et al., 2023). Kajian yang tertumpu kepada faktor kebahagiaan dalam kalangan staf pelaksana universiti didapati kurang mendapat perhatian dalam penyelidikan di negara ini. Kajian lepas memfokuskan kepada pensyarah, guru dan mahasiswa universiti seperti kajian Ahmed et al. (2020) berkaitan kebahagiaan di tempat kerja dan hubungannya terhadap motivasi kerja guru sekolah rendah. Kebanyakan kajian lepas yang dijalankan menggunakan kaedah kuantitatif. Sehubungan dengan itu, penulisan artikel ini memfokuskan bagaimana staf pelaksana merasakan lebih dihargai dan bahagia di tempat kerja apabila berlaku interaksi sosial yang baik di dalam organisasi.

KAJIAN LITERATUR

Kebahagiaan di tempat kerja sebagai sesuatu yang boleh dilihat secara fizikal seperti persekitaran kerja ergonomik (Zafir, 2010). Namun begitu, terdapat ramai juga yang mentakrifkan kebahagiaan di tempat kerja boleh dicapai dalam konteks yang lebih subjektif seperti interaksi

sesama staf (Sesarat et al., 2014) kepuasan kerja (Meriam, 2017) pengurusan organisasi yang baik, (Mindtools, 2009), aktiviti tugas, budaya organisasi (Wesarat et al., 2014), kepimpinan yang berkesan (Muda et al., 2018) dan beberapa yang lain. Kajian menunjukkan individu yang bahagia dan gembira adalah individu yang berjaya dalam pelbagai aspek kehidupan termasuk mencapai prestasi kerja yang baik (Lyubomirsky et al., 2005; Jain & Sharma, 2019). Kajian juga menunjukkan bahawa persahabatan di tempat kerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja dan produktiviti (Hamilton, 2007). Kajian yang dijalankan oleh Garavan et al. (2012) pula mendapati bahawa persekitaran sosial di tempat kerja adalah merupakan salah satu faktor yang menjadikan tempat kerja tersebut lebih bermakna kepada pekerja mereka. Gavin dan Mason 2004 berpendapat persekitaran tempat kerja yang sihat, gembira, dan positif boleh diwujudkan oleh organisasi sekiranya pemimpin organisasi tersebut komited untuk melaksanakannya. Oleh itu, organisasi perlu menyediakan persekitaran kerja yang positif supaya dapat mewujudkan rasa bahagia dan keseronokan di kalangan pekerja, menghasilkan budaya kerja yang positif dan seterusnya menyumbang ke arah peningkatan motivasi serta produktiviti dan prestasi organisasi secara keseluruhan.

Walgito (2003) mengatakan interaksi sosial adalah hubungan individu dengan individu lain yang mana setiap mereka saling mempengaruhi di antara satu dengan yang lain. Di dalam sebuah organisasi, sudah pasti akan wujud interaksi sosial di antara semua individu. Interaksi sosial antara pekerja dan penyelia merupakan elemen penting yang menjadi penentu utama sikap dan tingkah laku pekerja di tempat kerja yang seterusnya mempengaruhi keseluruhan unit, bahagian atau organisasi tersebut (Abdul Rahman & Noor Syakirah, 2022; McGuire et al., 2018; Wayne, Shore & Liden, 1997). Manakala Santoso (2010) menjelaskan bahawa interaksi sosial mampu memberi kesan peningkatan ke atas kemampuan peribadi atau tingkah laku seseorang untuk berinteraksi dengan individu lain, dengan maksud lain interaksi sosial mampu mematangkan pergaulan individu dengan individu lain.

Namun demikian, kerja berkumpulan tidak lari daripada cabaran. Druskat dan Kayes (2000) mendapati bahawa konflik dalam kumpulan adalah sesuatu yang tidak dapat dielakkan. Apabila berlaku perselisihan pendapat dan ketegangan tidak ditangani dengan baik, ia akan mewujudkan isu kepercayaan dan integriti sesama ahli (Simons & Peterson, 2000). Ketidakteraturan hubungan ini akhirnya akan menjejaskan keadilan dalam pembahagian tugas, menyebabkan hasil kerja tidak sempurna, melemahkan kerjasama, dan menimbulkan penangguhan dalam pelaksanaan tugas. Paling utama, konflik dalaman ini akan menyebabkan komunikasi antara ahli kumpulan menjadi lemah. Hubungan yang renggang dalam kalangan ahli kumpulan juga akan menyebabkan kegagalan untuk memahami antara satu sama lain. Seperti yang dijelaskan oleh O'Leary et al. (2011), ketidakupayaan memahami rakan sekerja akan mengakibatkan tugas tidak dapat diselesaikan dengan sempurna. Akhirnya, perkara ini memberi kesan buruk terhadap pencapaian organisasi secara keseluruhan (Evans & Davis, 2005).

Memahami interaksi sosial dengan kebahagiaan staf di tempat kerja terbahagi kepada empat jenis (Díaz-Iso & García, 2020; Rosales, 2016) yang terdiri daripada; i) kerjasama yang merujuk kepada matlamat organisasi yang melibatkan kerja berpasukan dan perkongsian keputusan bersama; ii) konflik berlaku apabila dua atau lebih individu mempunyai matlamat atau kepercayaan yang bercanggah antara satu sama lain. Konflik boleh membantu mengenal pasti, membangun aspirasi baharu dan penyelesaian masalah. Namun, konflik juga boleh membawa kepada merosakkan hubungan sosial dan ketegangan menjadikan suasana kerja tidak

menyeronokkan. iii) kepatuhan cenderung mengikut norma sosial dan mengikut majoriti staf, di mana pematuhan di tempat kerja boleh meningkatkan perpaduan dan keharmonian. Manakala kelemahan kepatuhan juga boleh menghadkan kreativiti dan inovasi di tempat kerja. iv) pertukaran sosial boleh melibatkan perundingan dan pengambilan keputusan bersama di tempat kerja dapat membantu meningkatkan interaksi sosial, sebaliknya melibatkan persaingan dan dinamik kuasa antara staf di tempat kerja. Kurangnya interaksi sosial, komunikasi dalam hubungan seharian, tiada sikap tolong menolong boleh menjejaskan kesihatan dan perkembangan emosi turut terganggu (Siti Azira & Mohd Effendi, 2021; Ooi & Aziah, 2015; Sapura, 2010; Nor Elee et al., 2020). Elemen hubungan sosial berpengaruh dalam menentukan kebahagiaan individu (Wulandari & Widyastuti, 2014; Fisher, 2010; Carr, 2004). Di dalam konteks ini, peranan setiap staf dalam sistem sokongan adalah mampu mempengaruhi tingkah laku dan emosi kakitangan. Tidak hanya merujuk kepada rakan sepejabat dan rakan sosial, ahli keluarga didapati lebih memberi impak kepada kebahagiaan kakitangan.

Kebahagiaan merangkumi perasaan, harapan, optimis, kepuasan hidup dan mewakili kesejahteraan subjektif staf dapat melahirkan kegembiraan, kepuasan, rasa sejahtera yang dianggap sebagai makna dan manfaat kehidupan (Lyubomirsky et al., 2005). Kegembiraan di tempat kerja amat dipengaruhi oleh interaksi positif, staf diberikan peluang akses kepada sumber yang memenuhi keperluan material, sosial, psikologi dan emosi (Rego & Cunha, 2009). Walaubagaimanapun, kebanyakan cabaran organisasi untuk mengekalkan staf berinspirasi, berpuas hati yang sering dihadapi kepada persekitaran kerja yang kompetitif, waktu kerja yang panjang, beban kerja yang berlebihan dan ketidakseimbangan kehidupan kerja, pekerja yang sering bergelut dengan kesihatan fizikal dan mental bagi mencapai kebahagiaan di tempat kerja (Russell, 2008). Justeru mengekalkan tenaga kerja yang bahagia melalui hubungan interaksi sosial menjadi cabaran utama dalam organisasi kontemporari (Jaswal et al., 2024).

Faktor kebahagiaan dapat meningkatkan prestasi pekerjaan akibat perubahan yang berlaku dalam dunia pekerjaan masa kini mewujudkan keperluan penting untuk organisasi mencipta persekitaran tempat kerja yang positif, sihat dan yang dapat memberi rasa gembira dan bahagia kepada pekerja mereka. Selain daripada memenuhi keperluan material pekerja, perasaan bahagia dan seronok di tempat kerja itu juga dapat dilahirkan daripada hubungan yang baik antara rakan sekerja. Kajian ini memberi fokus kepada kebahagiaan staf pelaksana di universiti di mana kurang kajian lepas. Kajian lepas lebih memfokuskan kepada interaksi sosial dalam kalangan guru dan mahasiswa universiti seperti kajian Nor Elee et al. (2020) yang bertajuk kebahagiaan di tempat kerja dan hubungannya terhadap motivasi kerja guru sekolah rendah di daerah Pasir Gudang. Kajian cabaran guru cemerlang wanita yang bertugas di sekolah (Jose & Mohd Matore, 2021; Asadi et al., 2018; Wu, 2020; Yang, 2020). Kajian Khairunesa et al. (2019), pensyarah di beberapa universiti yang mempunyai tahap kebahagiaan yang tinggi akan berpuas hati dengan pekerjaan mereka. Justeru itu kajian ini meneroka interaksi sosial dalam mencipta kebahagiaan di tempat kerja dalam kalangan staf pelaksana UKM.

KAEDAH METODOLOGI

Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian ini adalah bukan eksperimental kerana penyelidikan yang dijalankan ini berbentuk kualitatif dengan pendekatan kajian kes. Pendekatan ini sesuai dengan fokus kajian berkaitan dengan prestasi kerja staf pelaksana di UKM. Matlamat utama kajian kes adalah memahami keunikan kes dalam membina semula pengalaman responden untuk pengumpulan kerumitan sesuatu kes.

Lokasi Kajian

Kajian ini telah dijalankan di Universiti Kebangsaan Malaysia Kampus Cheras, Kampus Bangi dan Kampus Kuala Lumpur. Artikel ini hanya mengambil data Kampus Cheras kerana bersesuaian dengan isu dan cabaran yang berkaitan interaksi sosial yang berlaku dalam kalangan pegawai pelaksana tersebut.

Persampelan Kajian

Pensampelan kajian dipilih untuk ditemu bual adalah terdiri daripada beberapa orang responden dengan menggunakan pemilihan kriteria pencapaian pemarkahan Sistem Penilaian Prestasi Universiti (SPPU) 60.00 hingga 79.90 markah bagi tahun 2021, 2022 dan 2023. Data telah diperolehi melalui sistem SPPU, Bahagian Sumber Manusia, UKM. Beberapa orang responden penerima Anugerah Perkhidmatan Cemerlang turut dilibatkan dalam kajian ini. Persampelan Bertujuan iaitu responden penyelidikan dipilih mengikut kriteria yang telah ditetapkan. Data diperolehi melalui temu bual dengan enam (6) orang informan yang telah dipilih bagi kajian ini dengan menggunakan teknik persampelan bertujuan. Temu bual secara atas secara bersemuka dengan persetujuan ketua jabatan pegawai telah dilaksanakan diantara 40 hingga 120 minit dengan menggunakan medium komunikasi Bahasa Melayu. Protokol temu bual dibangunkan terlebih dahulu bagi memudahkan pengkaji melaksanakan temu bual dengan lebih lancar. Semasa menjalankan penyelidikan, penyelidik menjalankan sesi temu bual secara mendalam bagi mencungkil maklumat untuk mendapatkan data yang diperlukan. Sesi temu bual dengan responden telah mencapai tahap tepu di mana tidak ada maklumat baru yang diperolehi dalam perbandingan antara responden melalui analisis transkripsi data.

Analisis Data

Proses temu bual dirancang secara teliti berdasarkan fokus kajian, dengan setiap tema utama dipecahkan kepada soalan-soalan yang lebih spesifik. Pendekatan ini bukan sahaja membantu melancarkan sesi temu bual, tetapi juga memudahkan pengkaji dalam proses pengumpulan data. Data temu bual dianalisis secara tematik untuk mengenal pasti tema-tema yang mempengaruhi prestasi kerja kakitangan. Hasil dapatan daripada penelitian yang telah dijalankan ialah interaksi sosial yang baik adalah penting untuk mencipta kebahagiaan di tempat kerja. Data kualitatif yang diperolehi kemudiannya ditranskripsi dengan teliti sebelum dianalisis menggunakan pendekatan analisis berasaskan tema melalui perisian Nvivo, memastikan dapatan yang lebih sistematik dan bermakna.

DAPATAN DAN PERBINCANGAN

Kajian mendapati terdapat beberapa faktor interaksi sosial dalam kalangan pekerja. Berdasarkan hasil kajian, tiga (3) tema utama yang mempengaruhi faktor interaksi ialah kepimpinan dan pengurusan, dinamik pasukan, dan komunikasi antara pengurusan dengan pelaksana. Data profil enam (6) orang pemberi maklumat (informan) yang diperoleh semasa temu bual adalah seperti berikut:

Jadual 1: Profil responden

Informan	Jantina	Tempoh Perkhidmatan (Tahun)	Jabatan
1	P	13	Juruteknologi Makmal Perubatan U29
2	L	21	Pembantu Tadbir (P/O) N22 (TBK)
3	P	10	Pembantu Tadbir (P/O) N19
4	L	10	Penolong Pegawai Tadbir N29
5	P	12	Pembantu Tadbir (P/O) N19
6	P	3	Pembantu Tadbir (P/O) N19

Berdasarkan Jadual 1, terdapat enam (6) orang informan yang telah ditemu bual Peserta kajian terdiri daripada 4 orang wanita dan 2 orang lelaki, yang berada pada gred jawatan 19-29. Dari segi skim perkhidmatan, seramai 5 orang berada dalam Klasifikasi Perkhidmatan N (Pentadbiran dan Sokongan) dan 1 orang dalam Klasifikasi Perkhidmatan (U) Perubatan dan Kesihatan. Tempoh peserta kajian berkhidmat di UKM adalah antara 3 - 21 tahun.

Interaksi Sosial di Tempat Bekerja

Kajian mendapati terdapat beberapa faktor interaksi sosial dalam kalangan pekerja. Berdasarkan hasil kajian, tiga (3) tema utama yang mempengaruhi faktor interaksi ialah kepimpinan dan pengurusan, dinamik pasukan, dan komunikasi antara pengurusan dengan pelaksana.

a. Kepimpinan dan Pengurusan

Gaya kepimpinan yang bersifat kolaboratif dan inklusif mampu mewujudkan interaksi sosial yang positif dalam kalangan staf. Seperti yang dinyatakan oleh Hiller (2002), yang berkongsi perancangan dan keputusan secara bersama dapat menggalakkan penyertaan staf dalam menetapkan sasaran dan penggunaan sumber secara berkesan. Hal ini dapat dilihat melalui amalan Ketua Bahagian yang mengambil pendekatan intervensi secara adil selepas mempertimbangkan pandangan semua pihak, seperti yang dikongsi oleh Informan 3.

Ketua Bahagian mengambil pendekatan dengan membuat intervensi setelah mengambil pandangan kedua-dua pihak, mungkin tu jalan yang terbaik. Tindakan yang dia (Puan Nadiah) buat rombak itu mungkin kaedah terbaik untuk mewujudkan keharmonian dalam *office*. So, pada saya itu intervensi dalam jabatan (Informan 3).

Pendekatan ini bukan sahaja membantu mewujudkan keharmonian dalam jabatan, malah meningkatkan kefahaman dan kebertanggungjawaban staf terhadap keputusan yang dibuat. Tambahan pula, penglibatan staf dalam proses membuat keputusan membolehkan

penambahbaikan dilakukan secara proaktif, sekali gus mengelakkan berlakunya kesilapan pentadbiran yang boleh menjejaskan operasi jabatan.

Apa saja keputusan dia selepas dari perbincangan tu kita terima. Kita di Jabatan Sumber Manusia ni kita terikat dengan banyak benda. Kita sebagai pelaksana ni kadang-kadang tak tahu. Atasan bertukar selalu, jadi dia pun mungkin tak tahu juga. Sebab tu kita kena ambil tahu dan sekiranya dia buat keputusan salah, kita betulkan. Bukan kita menidakkan keputusan pegawai tapi untuk mengelakkan daripada kesilapan (Informan 3).

Kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sahii memainkan peranan penting dalam membentuk persekitaran kerja yang efektif dan harmoni. Kajian oleh Carson et al. (2007) dan Mphale (2015) menekankan bahawa kepimpinan yang berkesan bukanlah semata-mata tanggungjawab individu di peringkat atasan, tetapi merupakan hasil usaha kolektif seluruh kumpulan dan sebahagian daripada profesionalisme setiap pekerja. Seperti yang diuraikan oleh Walumbwa et al. (2008), membantu membina iklim psikologi dan etika yang positif melalui ketelusan, keseimbangan maklumat, dan kesedaran moral yang tinggi. Pandangan ini turut disokong oleh Informan 3;

Kalau dulu kerja tu saya pegang, kita buat cara kita. Bila staf lain buat, saya akan pesan jangan paksa diri untuk ikut cara saya. Mungkin cara saya itu ikut keselesaan saya tapi mungkin cara kita tu lagi susah bagi dia. Biar staf buat dengan cara selesa (Informan 3)

Pendekatan ini mencerminkan kepercayaan terhadap kebolehan individu dan kepekaan terhadap keperluan serta keselesaan staf, sekali gus menggalakkan autonomi dan tanggungjawab bersama dalam pelaksanaan tugas. Justeru, amalan kepimpinan seperti ini bukan sahaja meningkatkan prestasi berkumpulan, malah memupuk hubungan kerja yang saling menghormati dan menyokong perkembangan diri secara positif.

Hubungan yang positif dan saling mempercayai antara pemimpin dan staf merupakan asas penting dalam mewujudkan suasana kerja yang sihat dan produktif. Seperti yang ditegaskan oleh Arif dan Forbis (2011), pemimpin yang mampu membina kepercayaan dan keakraban dengan kakitangan akan menjadikan organisasi sebagai tempat kerja yang menyenangkan. Organisasi yang dikenal pasti sebagai tempat kerja yang hebat meletakkan penekanan terhadap kualiti sesebuah hubungan antara pekerja dan pemimpinnya, antara pekerja dengan tugas dan tanggungjawabnya serta antara sesama pekerja. Penemuan daripada informan juga menyokong pandangan ini.

Kami di Jabatan Sosial di bawah Puan Nadiah sangat *understanding*. Dia terbuka, tak kisah dengan staf dan buat macam kawan. Untuk unit pula, saya di bawah Puan Siti Maswani. *So far* alhamdulillah dia bekerja seperti kawan. *So*, tak ada *gap* antara pegawai dengan staf. *So*, kami terbuka dengan atasan (Informan 1).

Begitu juga informan 2, 3 dan informan 5 yang memberi pandangan sama mempunyai pihak atasan yang memahami, terbuka menerima pendapat dan disenangi oleh staf;

Alhamdulillah pegawai kami senang. Pendapat kami pun dia boleh terima. Tak ada la dia sahaja betul. Dia boleh terima pendapat staf maksudnya dia okay (Informan 2).

Bagi saya, sebab dah banyak duduk di bawah macam-macam jabatan dan pegawai. Pandangan saya setakat ni alhamdulillah lah semua pegawai okay (Informan 3).

Macam Puan Nadia, pegawai saya memang baik sangat. Tak ada benda kita nak pertikai. Dia memahami, tak ada tegas sangat dan dia dengar juga pendapat semua orang (Informan 5).

Situasi yang dikongsi oleh informan menunjukkan dorongan keterbukaan dalam menyuarakan pendapat, meningkatkan rasa dihargai dalam kalangan pekerja, serta menggalakkan suasana kerja yang harmoni dan menyenangkan. Maka, hubungan interpersonal yang kuat antara pemimpin dan staf bukan sahaja mencerminkan kualiti kepimpinan yang baik, malah memberi kesan positif terhadap kesejahteraan dan prestasi keseluruhan organisasi.

Kepimpinan sahii yang berlandaskan teori pertukaran sosial menekankan pentingnya interaksi timbal balik yang adil antara pemimpin dan pengikut. Konsep utama teori ini menjelaskan tindakan dan tindak balas individu, termasuk tingkah laku sosial dan proses kognitif adalah berasaskan kepada proses pertukaran. Seperti yang dijelaskan oleh de Souza et al. (2013), Pengikut membalas kebaikan untuk tingkah laku yang baik. Namun, apabila kepercayaan dan keterbukaan tidak wujud, wujudlah rasa tidak puas hati dalam kalangan pekerja, seperti yang dikongsikan oleh beberapa informan tentang pengalaman tentang ketua unit mereka;

Masa Ketua Unit yang lama dia ada sikap *bossy*. So dia ada *gap* antara pegawai dengan staf. Staf punya pendapat dia dengar *but still* juga ikut cara dia. Jadi saya jumpa Puan Nadiyah dan dia buat rombakan ketua unit (Informan 1).

Ada yang membuatkan kumpulan pelaksana takut untuk memberi pandangan, lebih berdiam diri (Informan 3).

Dekat tempat saya sebelum ni ada satu insiden ni berlaku, pegawai kanan bos buat tindakan dengan hanya mendengar sebelah pihak sahaja. Bila urusan di jabatan yang kita perlu dapat kelulusan Ketua Jabatan, ada setengah keputusan ketua Jabatan akan *stick* dengan keputusan dia. Bukan saya sorang lah yang tak puas hati kalau dalam *meeting*. Bincang juga dengan ketua untuk dapatkan perubahan keputusan tapi akhirnya kita semua *try adapt* dengan benda tu. Sama-sama pun kena berubah dengan arahan baru Ketua Jabatan. Walaupun rasa kenapa ketua

tak buat peraturan yang menyenangkan orang lain. Saya rasa benda tu boleh di atasi kalau kita sama-sama bincang (Informan 4).

Berdasarkan maklumat daripada informan, jelas bahawa gaya kepimpinan memberi kesan besar terhadap suasana kerja dan hubungan dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahawa tanpa kepimpinan yang adil dan terbuka, hubungan kerja boleh menjadi tegang dan membantutkan kerjasama. Oleh itu, kepimpinan yang mengutamakan kepercayaan, kesaksamaan, menghargai pandangan staf, dan komunikasi dua hala adalah penting untuk memupuk budaya kerja yang sihat dan meningkatkan prestasi jabatan secara keseluruhan.

b. Dinamik Pasukan

Kepentingan kerja secara berkumpulan dalam sesebuah organisasi telah lama diiktiraf oleh ramai penyelidik terdahulu. Menurut Micken dan Rodger (2000) serta O'Neill dan Salas (2018), pekerjaan yang dilaksanakan secara berkumpulan adalah jauh lebih efisien dan efektif berbanding dilaksanakan secara individu. Hasil kerja yang lebih baik ini boleh dicapai menerusi pembentukan pasukan yang dinamik, iaitu pasukan yang memiliki corak interaksi dan hubungan yang kukuh antara ahli-ahlinya. Dinamik pasukan merangkumi pelbagai aspek penting seperti komunikasi, kerjasama, pembuatan keputusan secara kolektif serta keupayaan menyelesaikan masalah secara bersama. Dalam konteks organisasi, interaksi dan sokongan sesama rakan sekerja memainkan peranan penting dalam menentukan kualiti pelaksanaan tugas. Interaksi yang positif membolehkan pekerja saling menyemak dan menambah baik hasil kerja masing-masing. Hal ini dinyatakan dengan jelas oleh informan 3;

Bila kita buat kerja individu, kita tak tahu kalau kerja itu betul atau salah. Jadi kita perlukan juga rakan sekerja untuk melihat tugas-tugas kita atau pun mengingatkan kita pada sesuatu (Informan 3).

Sikap saling mengingatkan, membantu, dan bertolak ansur sesama ahli pasukan memperkukuh keberkesanan kerja kumpulan, terutamanya dalam melaksanakan tugas bersama seperti kerja amali dan operasi jabatan harian. Seorang informan menekankan kepentingan bertoleransi sesama rakan sekerja:

Pada saya, tak ada isu kawan ni lebih atau tidak. Sebab kita sama-sama buat kerja yang ada masanya kerja tu boleh dilakukan bersama-sama contohnya amali pelajar perubatan. Yang tu kita memang sama-sama buat. Ada kerja yang kita tak sama-sama buat tu, kita kena bagi tahu, ingatkan dia lah juga. Perlu juga bertolak ansur dengan kawan-kawan untuk tolong selesaikan tugas dekat jabatan selagi tugas tu tak khaskan untuk dia je (Informan 4).

Dalam kajian ini, hasil temu bual mendapati bahawa staf pelaksana di beberapa jabatan menunjukkan corak hubungan dan interaksi yang sihat. Mereka bukan sahaja bekerjasama dalam tugas rasmi, malah bersedia membantu rakan yang menghadapi kesulitan peribadi. Informan 4 menyatakan:

Masing-masing ada skop kerja yang tak sama dan masing-masing ada ujian kekeluargaan yang tak sama. *So* selagi kita boleh, tolong kawan yang termampu. Maksudnya kita boleh bantu buat tugas dia kalau dia ada hal keluarga. Sebabnya ada masanya kita pula diuji dan kita tak berada di pejabat untuk buat tugasan. Contohnya macam, anak dia ada kecemasan dekat asrama, benda tu macam tak dijangka. Jadi kita bantu (Informan 4).

Kebanyakan informan melaporkan bahawa mereka bekerja dalam suasana yang mesra dan saling menyokong, seperti sebuah keluarga. Hal ini dapat dilihat melalui kenyataan berikut:

Bagi kami di Jabatan Sumber Manusia, kami bekerja dalam *team* seperti keluarga. Jadi masalah tu memang tak ada (Informan 1).

Setakat ini, untuk jabatan saya belum ada lagi lah masalah. Kita pun saling tolong antara satu sama lain, *so okay* lah. Takde masalah (Informan 5).

Mostly kita punya jabatan tu lebih kepada meraikan ulang tahun staf semasa hari lahir atau dalam *meeting* kita, kita akan buat makan-makan. Kalau boleh kita akan cuba untuk kumpul sekali untuk merapatkan hubungan sesama staf (Informan 2).

Selain daripada kerjasama dalam kerja, terdapat juga elemen sokongan emosi yang tinggi antara staf, terutama apabila menghadapi tekanan kerja atau cabaran peribadi. Ini turut dinyatakan oleh informan 3 dan 4;

Rakan sekerja kalau ikutkan sekarang, ramai rakan sekerja yang *support* sebab kita bekerja bukan individu, kita bekerja satu kumpulan (Informan 3).

Kami minta semangat atau cuba selesaikan sama-sama sebab perempuan lagi dia simpan sorang-sorang lagi dia tak lepas masalah (Informan 4).

Kesimpulannya, berdasarkan maklumat daripada informan, dinamik pasukan memainkan peranan yang amat penting dalam memastikan kelancaran dan keberkesanan operasi organisasi. Walaupun konflik dan cabaran tetap wujud dalam mana-mana pasukan, corak interaksi yang sihat, sokongan sesama ahli, serta budaya kerja yang inklusif dan saling membantu merupakan tunjang kepada kestabilan dan kejayaan sesebuah pasukan. Dalam konteks kajian ini, dapatan menunjukkan bahawa staf pelaksana telah berjaya membina hubungan kerja yang harmoni dan dinamik, yang bukan sahaja memberi manfaat kepada individu, tetapi turut menyumbang kepada keberkesanan organisasi secara keseluruhan.

c. Komunikasi antara Pihak Pengurusan dengan Pelaksana

Komunikasi antara pihak pengurusan dengan pelaksana merupakan salah satu bentuk interaksi sosial yang paling kritikal dalam sesebuah organisasi. Ia menjadi asas kepada kelancaran tugasan, penyampaian maklumat, penyelesaian masalah, dan pembangunan budaya kerja yang harmoni.

Bayangkan sesebuah organisasi seperti sebuah orkestra, tanpa komunikasi yang jelas antara konduktor (pihak pengurusan) dan para pemuzik (pelaksana), muzik yang dihasilkan pasti akan sumbang dan tidak harmoni. Maka, komunikasi yang berkesan menjadi alat utama yang membuka laluan kepada pencapaian organisasi yang cemerlang.

Penyampaian arahan yang jelas daripada pengurusan atasan membolehkan pelaksana memahami visi dan misi organisasi serta melaksanakan tanggungjawab mereka dengan lebih cekap. Pada masa yang sama, keberanian pelaksana untuk menyuarakan pandangan dan maklum balas secara terbuka akan membantu pengurusan dalam membuat keputusan yang lebih menyeluruh. Komunikasi dua hala seperti ini membina kepercayaan, meningkatkan motivasi dan akhirnya menjana produktiviti kerja yang lebih tinggi. Dapatan kajian mendapati kebanyakan informan melaporkan wujudnya ruang perbincangan yang baik antara pelaksana dan pegawai atasan. Keadaan ini mewujudkan suasana kerja yang terbuka dan membina, walaupun terdapat perbezaan pendapat:

Macam saya, ruang antara staf dengan pegawai tu okey lagi, masih boleh berbincang. Kalau kita selisih pendapat pun, pegawai saya tak dengar sebelah pihak sahaja. Dia akan dengar, berbincang dan cari penyelesaian dia. Kalau *stress* ke, kalau ada salah ke, rasa marah, boleh bawa berbincang (Informan 2).

Kalau ikutkan jabatan saya, pegawai unit pun masih baru lagi dengan saya. Ketua jabatan okey bila kita ada bagi pandangan, dia masih lagi memberi ruang kepada kita untuk terlibat sama (Informan 3).

Kalau dekat jabatan saya, kalau saya berurusan dengan pegawai selalunya ada lagi ruang untuk berbincang cuma keputusan tu di tangan Ketua Jabatan (Informan 4).

Keterbukaan dalam komunikasi juga bergantung kepada cara pelaksana membawa diri dan memahami konteks sesuatu perbincangan. Seperti yang dinyatakan:

So far, bahagia sahaja, selagi mana kita boleh membawa diri dan sesuaikan dengan keadaan. Dengan siapa kita berurusan dan macam mana kita berkomunikasi. Walaupun kita mungkin ada rasa tak setuju dengan pendapat dia, kita akan berbalik semula keputusan tu berat pada siapa dan tengok selagi betul, kita ikut sahaja. Kadang-kadang kita berlainan pendapat tapi ikut mana pendapat yang lebih elok lah (Informan 2).

Dalam banyak situasi, pelaksana menunjukkan pendekatan berhikmah dalam menyampaikan pandangan agar tidak menjejaskan hubungan dengan pihak pengurusan:

Implikasi dia besar bila berlaku kesilapan ni. Kita nak betulkan balik pun nak menjawab dah satu masalah lagi jadi *better* kita buat perbincangan dulu. Bukan lah kita melawan dia. Kalau dia terima cara kita, bersyukur lah. Kalau dia rasa kita beri pendapat tu macam melangkaui dia, kita tak ada niat macam tu pun selalu (Informan 3).

Respons pengurusan terhadap maklum balas pelaksana turut memainkan peranan penting dalam membina komunikasi dua hala yang sihat. Kajian menunjukkan bahawa sesetengah pegawai menunjukkan reaksi yang positif dan matang apabila berlaku kesilapan atau ketidaksefahaman:

Sekarang untuk saya, pegawai masih mendengar apa pendapat kita, kalau nak marah pun tak ada marah depan orang ramai, nak menegur pun, salah kita dia akan panggil kita (Informan 2).

Kadang-kadang bila ada sorang ni selalu bercerita dengan bos, bos anggap dia paling bekerja. Ada orang tak buat kerja tapi lain bila bos ada. Pegawai perlu untuk dengar kedua-dua belah pihak kalau ada situasi atau isu yang berlaku. So pegawai saya dah *overcome* isu ni, sekarang dia lebih terbuka untuk mendengar kedua-dua belah pihak (Informan 4).

Macam saya dah duduk di macam-macam jabatan dan pegawai. Pandangan saya setakat ni alhamdulillah semua pegawai okey. Cuma bila ada sampai satu keputusan kadang-kadang keputusan sorang ni tak selalunya betul kan. Jadi kita yang Bahagian Pelaksana, mana yang kita tahu ada salah, saya akan gunakan kaedah untuk bawa fakta-fakta yang dia boleh rujuk untuk kita tengok balik semula keputusan dia. Lebih kepada perbincangan dan cadangan (Informan 3).

Namun begitu, tidak semua pelaksana mempunyai keberanian atau ruang selesa untuk menyuarakan pandangan mereka. Ketakutan terhadap kesan jangka panjang dan persepsi negatif sering membantutkan komunikasi dua hala:

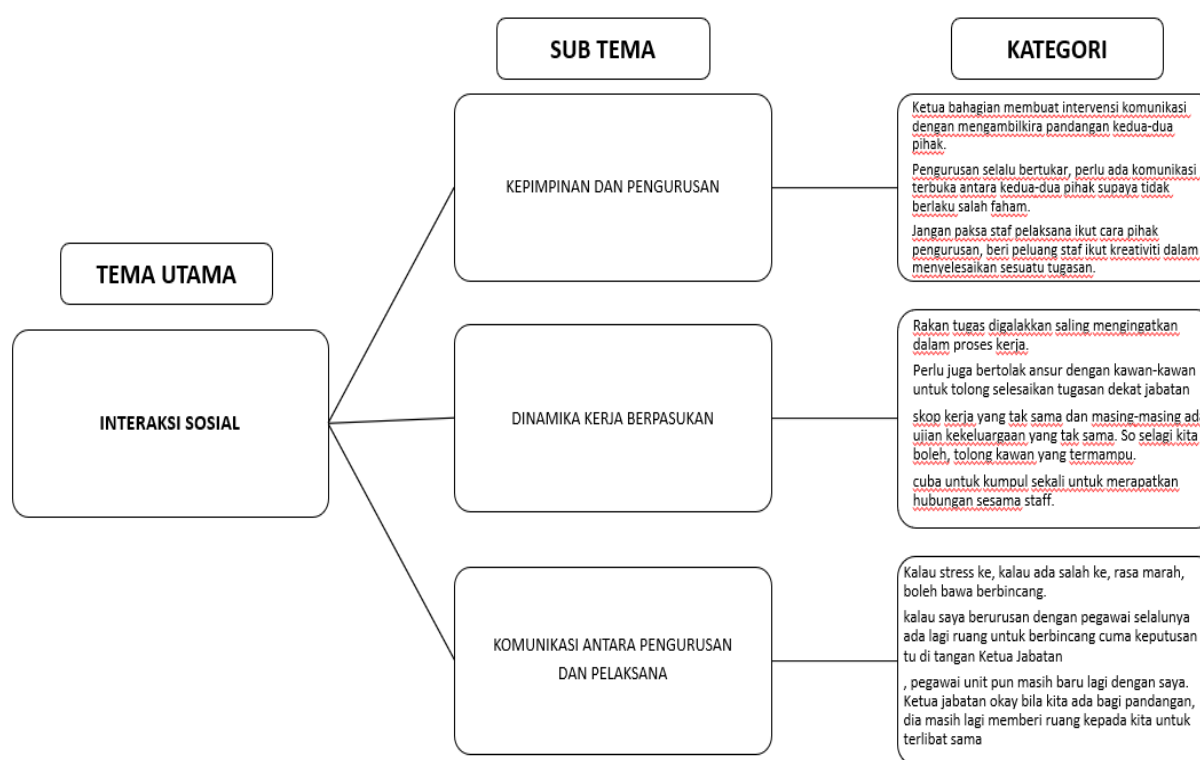
Dia bukan sebab kita tak boleh nak tegur tau. Kadang-kadang bila kita bagi nasihat pada dia ni, hubungan kita dengan dia pula jadi renggang. Jadi bila jadi renggang dia akan impak juga pada diri. *Two ways communication* bukan satu saja (Informan 3).

Saya setuju kalau ada benda yang kita rasa tidak puas hati tu berjumpa dengan ketua sebab kebanyakan yang saya perasan, staf pelaksana ni dia takut nak bercakap apa yang dia rasa atau pun ada sesuatu yang dia rasa tak puas hati. Dia tak nak cakap dengan ketua, dia lebih suka cerita dekat orang lain (Informan 3).

Kita ada cuba cakap dengan pegawai jabatan kita supaya diorang bincang dengan pegawai jabatan sebelah tapi tak ada hasil, tak ada penyelesaian. Tapi kita takut juga kalau tegur pegawai tu jadi isu lain sebab nanti dia menilai kita (Informan 4).

Komunikasi antara pengurusan dan pelaksana bukan sahaja menentukan kelancaran operasi harian organisasi, malah turut memberi impak kepada motivasi, persepsi keadilan, dan hubungan interpersonal dalam tempat kerja. Apabila komunikasi bersifat terbuka, dua hala dan

matang, organisasi bukan sekadar berfungsi, malah mampu bersinar seperti berlian. Hasil temu bual menunjukkan kebanyakan informan merasakan wujudnya ruang perbincangan yang baik dan keterbukaan dalam menyuarakan pandangan. Informan 2 dan 3 menyatakan bahawa pegawai mereka sedia mendengar dan berbincang secara matang, manakala Informan 4 menghargai sikap pegawai yang adil dalam membuat keputusan. Namun begitu, beberapa informan turut menzahirkan kebimbangan terhadap kemungkinan wujudnya salah faham atau penilaian negatif apabila memberi teguran. Ini menunjukkan keperluan untuk terus memupuk budaya komunikasi yang terbuka, empatik, dan saling menghormati agar setiap suara dapat didengari tanpa rasa takut atau prejudis. Artikel ini menghuraikan hasil analisis rumusan tema interaksi sosial utama kepada tiga subtema di atas telah dilakarkan dalam Rajah 1. Antara subtema yang dirumuskan ialah kepimpinan dan pengurusan; dinamik kerja berpasukan dan komunikasi antara pengurusan dan pelaksana.



Rajah 1: Rumusan Tema dan sub tema interaksi sosial

KESIMPULAN DAN CADANGAN

Kajian ini mengenal pasti tiga faktor utama yang mempengaruhi interaksi sosial dalam kalangan pekerja iaitu kepimpinan dan pengurusan, dinamik pasukan, serta komunikasi antara pihak pengurusan dengan pelaksana. Ketiga-tiga faktor ini saling berkait dalam membentuk suasana kerja yang harmoni, produktif dan menyokong kesejahteraan pekerja. Pertama, dapatan dari aspek kepimpinan dan pengurusan menunjukkan bahawa gaya kepimpinan yang terbuka dan adil mampu merangsang interaksi sosial yang positif. Pemimpin yang mengamalkan pendekatan kepimpinan sah dan berkongsi kuasa membuat keputusan didapati lebih disukai oleh staf,

berjaya membina hubungan kerja yang saling mempercayai dan menyumbang kepada persekitaran kerja yang lebih sihat.

Dari sudut dinamik pasukan, kajian mendapati bahawa kerjasama dan interaksi positif antara rakan sekerja sangat penting dalam pelaksanaan tugas harian. Staf yang mempunyai hubungan baik sesama mereka menunjukkan tahap sokongan yang tinggi, bukan sahaja dalam kerja rasmi tetapi juga dalam menangani isu peribadi dan kekeluargaan. Dinamik pasukan yang sihat memperkukuh keberkesanan organisasi, mengurangkan konflik, dan memupuk budaya kerja yang menyerupai 'keluarga', di mana nilai-nilai seperti empati, tolong-menolong, dan toleransi menjadi amalan harian.

Aspek komunikasi antara pihak pengurusan dan pelaksana juga memainkan peranan penting dalam memperkukuh interaksi sosial. Komunikasi yang terbuka dan jelas mampu menyelesaikan salah faham, menjelaskan tugas, dan meningkatkan kesefahaman antara kedua-dua pihak. Komunikasi yang lemah pula boleh menyebabkan kekeliruan, kesilapan pelaksanaan, dan gangguan terhadap keharmonian organisasi. Secara keseluruhannya, kajian ini menegaskan bahawa interaksi sosial yang baik dalam organisasi tidak berlaku secara spontan, tetapi dibentuk melalui gaya kepimpinan yang menyokong, dinamik pasukan yang harmoni, serta komunikasi yang berkesan. Ketiga-tiga tema ini menjadi asas kepada pembangunan budaya kerja yang positif dan pencapaian prestasi organisasi yang cemerlang.

Antara cadangan utama yang boleh dilaksanakan ialah Program mentor-mentee antara staf senior dan junior turut memberi impak besar terhadap kebahagiaan di tempat kerja. Dalam program ini, staf baharu diberikan bimbingan, sokongan moral dan pendedahan kepada budaya kerja UKM melalui hubungan yang santai dan mesra. Hari Penghargaan Staf Pelaksana juga boleh diadakan sebagai salah satu usaha untuk menzahirkan penghormatan dan pengiktirafan terhadap sumbangan mereka. UKM juga boleh menyediakan sudut riadah dan istirahat mesra di jabatan masing-masing. Ruang ini boleh dihias dengan selesa dan kondusif sebagai tempat berehat dan berbual santai semasa waktu rehat. Suasana tidak formal ini akan mewujudkan peluang interaksi sosial yang lebih semula jadi dan menyenangkan. Akhir sekali, penganjuran aktiviti sukarelawan dan kebajikan seperti lawatan ke rumah anak yatim, kutipan derma atau ziarah rakan yang sakit dapat memupuk rasa empati dan semangat kebersamaan dalam kalangan staf. Kesimpulannya, interaksi sosial yang positif dan tersusun merupakan asas penting dalam mencipta kebahagiaan di tempat kerja. Dengan pelaksanaan program-program seperti yang dicadangkan, UKM bukan sahaja akan dapat meningkatkan kesejahteraan staf pelaksana secara holistik, malah turut memperkukuh budaya kerja yang harmoni.

BIODATA

Jamilah Mohamed merupakan seorang Penolong Pendaftar Kanan di Pusat Strategi UKM, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Malaysia. Email: jamm@ukm.edu.my

Jumriah Nunurung merupakan Ketua Penolong Pendaftar di UKM-Graduate School of Business, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi, Malaysia. Email: jumriah@ukm.edu.my

Aainaa Amirah Haron, (PhD) merupakan ialah PhD ialah pembantu penyelidik dan alumni Fakulti Ekonomi dan Pengurusan UKM, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi, Malaysia. Email: aainaamiraharon@gmail.com

Bismi Nurul Ain Jannah Mohd Mahthir merupakan Pegawai Tadbir di Pusat Pengurusan Penyelidikan & Instrumentasi, UKM, 43600 Bangi, Malaysia. Email: bismi@ukm.edu.my

Khadijah Alavi, (PhD.) merupakan Profesor Madya di Pusat Kajian Psikologi dan Kesejahteraan Manusia (PsiTra), Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi, Malaysia. Bidang kepakaran beliau adalah Pembangunan Komuniti, Gerontologi dan Kerja Sosial. Email: khadijah@ukm.edu.my

RUJUKAN

- Abdul Rahman Amir, & Noor Syakirah Zakaria. (2022). Sokongan berkaitan kerja dan prestasi kerja: Analisis kajian literatur. *Jurnal Kinabalu*, 28, 1-19. <https://doi.org/p7n5>
- Ahmed, N. E., Hushin, H., & Mahayadin, M. (2020). Workplace happiness and the relationship to work motivation among primary school teachers in Pasir Gudang District. *Sains Humanika*, 12(2-2).
- Agarwal, P., & Sajid, S. (2017). A study of job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention among public and private sector employees. *Journal of Management Research*, 17(3), 123-136.
- Arif Hassan, & Forbis Ahmed. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164–170.
- Asadi, I., Shafigh, P., Hassan, Z. F. B. A., & Mahyuddin, N. (2018) Thermal conductivity of concrete - A review. *Journal of Building Engineering*, 20, 81-93. <https://doi.org/ghthx8>
- Birmingham, W. C., Holt-Lunstad, J., Herr, R. M., & Barth, A. (2024). Social connections in the workplace. *American Journal of Health Promotion*, 38(6), 886-891. <https://doi.org/p7n6>
- Carr, A. (2004). *Positive psychology: The science of happiness and human strength*. New York: Brunner-Routledge.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.
- Díaz-Iso, A., Eizaguirre, A., & García-Olalla, A. (2020). Understanding the role of social interactions in the development of an extracurricular university volunteer activity in a developing country. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 4422. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124422>
- Druskat, V. U., & Kayes, D. C. (2000). Learning versus performance in short-term project teams. *Small Group Research*, 31(3), 328-353.
- de Souza Costa Neves Cavazotte, F., Pereira Duarte, C. J., & Calvão Gobbo, A. M. (2013). Authentic leader, safe work: The influence of leadership on safety performance. *Brazilian Business Review*, 10(2), 95–119. <http://doi.org/10.15728/bbr.2013.10.2.5>
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758-775.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24.
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- Gillin, J. L., & Gillin, J. P. (1982). *Cultural Sociology*. New York: The Macmillan Company.
- Har, A. L. C., Abidin, M. J. Z., & Saibon, J. S. (2019). The benefits and drawbacks of using tablet-based digital storytelling in vocabulary learning among Malaysian young English as a second language (ESL) learners. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, 34, 17-47. <https://doi.org/10.21315/apjee2019.34.2>

- Hamilton, R. (2007). Effects of workplace friendship on employee job satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 24(3), 218–235.
- Hiller, N. J. (2002). *Understanding and Measuring Shared Leadership in Work Teams*. Pennsylvania State University.
- Ina Murni Hashim, Noor Affeeda Ramli, Hamnah Che Hamzah, Norulhuda Tajuddin, & Roslina Ali (2021). Kebahagiaan bekerja melahirkan budaya kerja yang positif. *Gading Journal for Social Sciences*, 24(2).
- Jain, S., & Sharma, V. (2019). What determines workplace happiness? *Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(2), 495-502.
- Jaswal, N., Sharma, D., Bhardwaj, B., & Kraus, S. (2024). Promoting well-being through happiness at work: A systematic literature review and future research agenda. *Management Decision*, 62(13), 332-369. <https://doi.org/p7n8>
- Jose, S. A., & Mohd Matore, M. E. @ E. (2021). Tinjauan literatur bersistematis: Faktor burnout dalam kalangan guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(1), 168-186. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i1.628>
- Karsim, Susilowati, E., Setiawan, W. B., Syafii, M., & Rijal, S. (2023). Nurturing job satisfaction: Social interactions and work environment via empowering motivation. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5(3), 772-778.
- Khairunesa Isa, Zahrul Akmal Damin, Lutfan Jaes, Azmi Abdul Latiff, Abdul Halim Abdul Rahman, Abu Khari A'ain, Naim Maslan, & Siti Solehah Tenah. (2019). Domains that lead to happiness at workplace. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 8(5C). <http://doi.org/10.35940/ijeat.E1101.0585C19>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-55. <https://doi.org/bcmt2d>
- McGuire, A. P., Gauthier, J. M., Anderson, L. M., Hollingsworth, D. W., Tracy, M., Galea, S., & Coffey, S. F. (2018). Social support moderate effects of natural disaster exposure on depression and posttraumatic stress disorder symptoms: Effects for displaced and nondisplaced residents. *Journal of Traumatic Stress*, 31(2), 223-233.
- Meriam, O. M. (2017). Faktor-faktor determinan kebahagiaan kerja karyawan (Studi kasus pada PT. Bank Bukopin Tbk. Cabang Manado). *Jurnal Riset Business dan Management*, 5(4), 611-630.
- Mickan, S., & Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams: A literature review. *Australian Health Review*, 23, 201-208. <http://dx.doi.org/10.1071/AH000201>
- MindTools. (2009–2011). *Time Management Toolkit*. MindTools Ltd.
- Mphale, L. M. (2015). Shared leadership model: Do secondary school heads in Botswana matter? *Journal of Studies in Education*, 5(2), 212–223. <https://doi.org/p7n9>
- Muda, W. H. N. W., Libunao, W. H., Isa, K., Ahmad, A. R., & Yusoff, R. M. (2018). Leadership capability framework for the construction industry leaders in Malaysia. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.28), 505-509.
- Muldoon, O. T., Lowe, T. D., Jetten, J., Cruwys, T., & Haslam, S. A. (2020). Personal and political: post-traumatic stress through the lens of social identity, power, and politics. *Political Psychology*, 42(3), 347-533.

- Nor Elee Ahmed, Hassan Hushin, & Mahfuzah Mahayadin (2020). Workplace happiness and the relationship to the work motivation among primary school teachers in Pasir Gudang district. *Sains Humanika*, 12(2-2), 35–39. <https://doi.org/10.11113/sh.v12n2-2.1782>
- Ooi Chew Hong, & Aziah Ismail. (2015). Sokongan pihak pengurusan sekolah terhadap tekanan kerja guru di Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(2).
- O'Leary, M. B., Mortensen, M., & Woolley, A. W. (2011). Multiple team membership: A theoretical model of its effects on productivity and learning for individuals and teams. *Academy of Management Review*, 36(3), 461-478.
- O'Neill, T. A., & Salas, E. (2018). Creating high performance teamwork in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), 325–331.
- Rosales, R. M. (2016). Energizing social interactions at work: An exploration of relationships that generate employee and organizational thriving. *Open Journal of Social Sciences*, 4, 29-33. <http://dx.doi.org/10.4236/jss.2016.49004>
- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2009). Do the opportunities for learning and personal development lead to happiness? It depends on work-family conciliation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 334–348. <https://doi.org/10.1037/a0014248>
- Russell, J. E. A. (2008). Promoting subjective well-being at work. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 117-131. <https://doi.org/10.1177/1069072707308142>
- Salas-Vallina A., López-Cabrales Á., Alegre J., & Fernández R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 38(3), 470–488. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>
- Santoso, R. A. (2010). *Partisipasi, Komunikasi, Persuasi, dan Disiplin dalam Pembangunan Nasional*. Bandung: Alumni.
- Sapora Sipon. (2010). Stress kerja guru: Punca, kesan dan strategi daya tindak. *Prosiding Seminar Profesion Perguruan*. <https://oarep.usim.edu.my/entities/publication/d1868e77-2293-47b2-bdea-a2c936e01be1>
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102–111.
- Walgito, B. (2003). *Introduction to General Psychology*. Yogyakarta: ANDI.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–12.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wesarat, P. O., Sharif, M. Y., & Abdul Majid, A. H. (2014). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78-88.
- Wu, H., Qiu, S., Dooley, L. M., & Ma, C. (2020). The relationship between challenge and hindrance stressors and emotional exhaustion: The moderating role of perceived servant leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 282-297. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010282>.

- Wulandari, S., & Widyastuti, A. (2014). Faktor-faktor kebahagiaan di tempat kerja. *Jurnal Psikologi*, 10(1), 41–52.
- Yang, X. (2020). Correlation between mental health, work pressure and job burnout of music teachers. *Revista Argentina de Clinica Psicologica*, 29(2), 542-550. <https://doi.org/p7pc>
- Zafir, M. M., & Fazilah, M. H. (2010). *Stress at the Work Place: How The Ergonomic Factors Minimize It?* Paper presented at the 5th National Human Resource Management.