



INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP AND MANAGEMENT PRACTICES (IJEMP)

www.ijemp.com



MEMAHAMI HUBUNGKAIT DIANTARA PENGURUSAN SUMBER MANUSIA DAN KESEIMBANGAN KERJA KEHIDUPAN: ANALISIS AWAL

UNDERSTANDING THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND WORK LIFE BALANCE: A PRELIMINARY ANALYSIS

Mohammad Wazir Shafie Aliasah^{1*}, Saifulazry Mokhtar^{2*}, Irma Wani Othman^{3*}, Romzi Ationg⁴,
Mohd Sohaimi Esa⁵

¹ Universiti Malaysia Sabah, Malaysia

Email: wazir@ums.edu.my

² Centre for the Promotion of Knowledge and Language Learning, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Malaysia

Email: saifulazry.mokhtar@ums.edu.my

³ Centre for the Promotion of Knowledge and Language Learning, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Malaysia

Email: irma@ums.edu.my

⁴ Centre for the Promotion of Knowledge and Language Learning, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Malaysia

Email: mrationg@ums.edu.my

⁵ Centre for the Promotion of Knowledge and Language Learning, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Malaysia

Email: msahaimi@ums.edu.my

* Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 20.03.2023

Revised date: 15.04.2023

Accepted date: 31.05.2023

Published date: 06.06.2023

To cite this document:

Aliasah, M. W. S., Mokhtar, S., Othman, I. W., Ationg, R., & Esa, M. S. (2023). Memahami Hubungkait Diantara Pengurusan Sumber Manusia Dan Keseimbangan Kerja Kehidupan: Analisis Awal. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 6 (21), 153-174.

Abstrak:

Dalam era moden ini, organisasi perlu mewujudkan sistem Pengurusan Sumber Manusia (PSM) yang bertujuan menyokong pembangunan kompetensi pekerja selain membolehkan pelaksanaan strategi organisasi dijalankan secara berkesan. Menyedari hakikat ini maka adalah ditegaskan bahawa secara teoritikal PSM mempunyai pengaruh yang kuat terhadap aspek Keseimbangan Kerja Kehidupan (KKK) pekerja, khususnya di sektor awam. Bagi membuktikan dakwaan ini maka kajian telah dijalankan yang mana kajian tersebut menyumbang kepada penghasilan satu kertas kerja. Dalam pada itu, kertas kerja yang dihasilkan berdasarkan kajian tersebut membincangkan hubungkait secara teoritikal diantara Pengurusan Sumber Manusia (PSM) dan Keseimbangan Kerja Kehidupan (KKK) melalui maklumat yang diperolehi melalui aplikasi pendekatan kualitatif. Kajian yang menjurus kepada penghasilan kertas kerja ini mendapati bahawa PSM dan KKK mempunyai salingkaitan yang signifikan. Oleh itu, adalah diharap dengan maklumat ini maka pihak berwajib dapat merangka seterusnya melaksanakan pelbagai inisiatif bertujuan pemantapan PSM bagi menyokong

DOI: 10.35631/IJEMP.621013

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

aspek KKK dalam mana-mana organisasi strategik.

Kata Kunci:

Pengurusan Sumber Manusia, Keseimbangan Kerja Kehidupan

Abstract:

In this modern era, organizations need to create a Human Resource Management (HRM) system that aims to support the development of employee competencies in addition to enabling the implementation of the organization's strategy to be carried out effectively. Realizing this fact, it is emphasized that theoretically HRM has a strong influence on the aspect of Work Life Balance (WLB) of employees, especially in the public sector. In order to prove this claim, a study was conducted which contributed to the production of a paper. In the meantime, the paper produced based on the study discusses the theoretical relationship between Human Resource Management (HRM) and Work Life Balance (WLB) through information obtained through the application of a qualitative approach. The study leading to the production of this paper found that HRM and WLB have a significant correlation. Therefore, it is hoped that with this information, the authorities can formulate and implement various initiatives aimed at strengthening HRM to support the WLB aspect in any strategic organization.

Keywords:

Human Resource Management, Work Life Balance

Pengenalan

Organisasi perlu mewujudkan sistem Pengurusan Sumber Manusia (PSM) yang bertujuan menyokong pembangunan kompetensi pekerja selain membolehkan pelaksanaan strategi organisasi dijalankan secara berkesan (Becker & Huselid, 1998). Menyedari hakikat ini maka adalah ditegaskan bahawa secara teoritikal PSM mempunyai pengaruh yang kuat terhadap aspek Keseimbangan Kerja Kehidupan (KKK) pekerja, khususnya di sektor awam. Bagi membuktikan dakwaan ini maka kajian telah dijalankan yang mana kajian tersebut menyumbang kepada penghasilan satu kertas kerja. Sehubungan itu, kertas kerja yang dihasilkan berdasarkan kajian tersebut mengetengahkan perbincangan tentang hubungkait secara teoritikal diantara Pengurusan Sumber Manusia (PSM) dan Keseimbangan Kerja Kehidupan (KKK). Bagi maksud tersebut, kertas kerja ini telah ditulis berdasarkan kajian yang mengaplikasikan pendekatan kualitatif dalam proses pengumpulan maklumat yang diperlukan. Pendekatan kualitatif merujuk kepada perolehan maklumat melalui sumber sekunder iaitu maklumat yang tidak memerlukan ukuran numerikal (Doyle & Lain-Lain, 2009; McKim, 2017; Ahmad Tarmizi & Lain-Lain, 2017). Berdasarkan maklumat yang diperolehi menggunakan pendekatan ini maka perbincangan seterusnya menumpukan kepada penjelasan tentang konsep dan kajian lepas berkaitan PSM, konsep dan kajian lepas berkaitan KKK serta hubungkait secara umum diantara PSM dan KKK.

Konsep Pengurusan Sumber Manusia

Dalam era moden ini konsep PSM semakin kerap digunakan bagi pelbagai tujuan dalam kehidupan manusia, khususnya dalam aspek kehidupan berorganisasi. Konsep ini juga biasanya dirujuk sebagai pembahagian keputusan pada tahap tinggi yang melibatkan pengambilan dan pemilihan, latihan dan pembangunan, pampasan dan faedah serta penilaian prestasi. Hal ini turut melibatkan perincian tentang saluran komunikasi sehalu dan juga pelbagai hala disamping kerap dikaitkan dengan beberapa indikator prestasi pekerja (individu atau berkelompok) dan organisasi (Zenger & Hesterly, 1997; Colombo & Delmastro, 2002; Treece, 2007; Colombo & Delmastro, 2008). Sarjana seperti Guthrie (2008) turut mengakui hal ini apabila beliau menjelaskan konsep moden pengurusan sumber manusia sebagai suatu aspek yang menekankan peningkatan amalan dalam sistem pengurusan seperti memberi kemahiran, maklumat, motivasi dan galakan yang membolehkan peningkatan daya saing dan prestasi dalam kalangan pekerja.

Sehubungan itu, Fortin (2009) menegaskan bahawa pengurusan sumber manusia merupakan satu prosedur perancangan sistematik yang berterusan bagi mencapai penggunaan tenaga kerja yang optimum. Definisi ini jelas menggambarkan bahawa amalan sumber manusia adalah satu prosedur terancang yang bersifat sistematik yang melibatkan proses yang berterusan bagi mencapai kepuasan yang optimum dalam pekerjaan yang dilakukan. Justeru, amalan sumber manusia bukan hanya sebagai satu prosedur, malahan ia merupakan strategi yang menjadi panduan dalam koordinasi pengurusan dan perancangan sesebuah organisasi. Contohnya, amalan sumber manusia mengukur dan menganalisis kesan sesuatu program yang melibatkan pekerja di samping memastikan undang-undang yang menjaga kebajikan dan keselamatan pekerja turut dilaksanakan.

Foss, Laursen dan Pedersen (2011) pula mengklasifikasikan pengurusan sumber manusia kepada lima kategori amalan, iaitu yang pertama adalah perekrutan dan pengekalan melalui promosi dan polisi; kedua latihan pekerja sama ada dalam atau luar; ketiga adalah tanggungjawab pembahagian tugas seperti penghasilan sesuatu kerja secara berkumpulan atau berpasukan; keempat ialah insentif pengetahuan seperti perkongsian profil, insentif individu dan insentif dalam perkongsian pengetahuan; dan terakhir adalah komunikasi internal, iaitu galakan kepada amalan perkongsian pengetahuan dan penggiliran kerja. Treece (2007) menjelaskan bahawa amalan yang pertama dan kedua yang dinyatakan oleh Foss dan Lain-Lain (2011) seperti di atas merupakan amalan pengurusan sumber manusia tradisional, manakala tiga kategori amalan yang seterusnya adalah amalan pengurusan sumber manusia moden.

Pada awal perkembangannya, pengurusan sumber manusia lebih tertumpu kepada amalan yang bersifat 'stand-alone' dan menilai implikasi terhadap prestasi organisasi (Gerhart & Milkovich, 1990; Terpstra & Rozell, 1993). Ennen dan Richter (2010) menyatakan bahawa kebanyakan sorotan kajian lalu merupakan kajian-kajian yang telah dijalankan sejak pertengahan tahun 1990an dan lebih tertumpu kepada implikasi amalan peringkat kelompok dan matlamatnya adalah untuk meningkatkan hasil dan prestasi organisasi. Hal ini juga disebabkan amalan pengurusan sumber manusia berhubung kait dengan inovasi output. Seterusnya, Ennen dan Richter (2010) turut mencadangkan dua pendekatan efisien untuk sesebuah organisasi iaitu interaksi dan pendekatan sistem. Capelli dan Nuemark (2001) melalui kajian mereka pula berpendapat pendekatan interaksi adalah untuk melihat kesan sesetengah amalan organisasi, manakala pendekatan sistem pula menurut Ichniowski, Shaw dan Prennushi (1997) serta Laursen dan Foss (2003), melalui kajian masing-masing adalah

untuk melihat hubungan di antara hasil prestasi yang menyeluruh. Selain itu, ada juga beberapa kajian terdahulu yang menumpukan kepada amalan pengurusan sumber manusia ini. Perkara ini menjadi pokok perbincangan seterusnya.

Kajian Berkaitan Amalan Pengurusan Sumber Manusia (PSM)

Kajian terdahulu biasanya menekankan bahawa sesebuah organisasi perlu membentuk polisi yang membolehkan setiap pekerja mempunyai latihan dan kemahiran yang diperlukan supaya seseorang pekerja lebih produktif. Ini menyebabkan pihak pengurusan sumber manusia sering dianggap sebagai pihak yang perlu mengambil inisiatif untuk memperkenalkan sesuatu polisi di samping membantu kumpulan pekerja agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang dilakukan. Malahan kajian terdahulu berkenaan PSM turut menekankan tentang hubungan yang signifikan diantara amalan pengurusan sumber manusia dan pelbagai perspektif.

Shay (2006) dalam kajiannya melihat bagaimana organisasi yang menggunakan satu siri amalan PSM pilihan dari pelbagai sektor dan industri, dalam tempoh masa yang berbeza. Tujuan utama kajian tersebut adalah untuk mengkaji sama ada terdapat perbezaan dalam hubungan antara PSM dan prestasi organisasi sepanjang masa (stabil atau tidak). Dua kaji selidik telah dijalankan di firma-firma yang dipilih dari sampel organisasi sektor awam dan swasta. Keputusan untuk kedua-dua tempoh masa menunjukkan bahawa beberapa amalan PSM menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi. Firma-firma mempamerkan prestasi organisasi yang lebih tinggi apabila mereka melayan pekerja sebagai aset dan membuat pelaburan ke atas kebolehan mereka, meningkatkan kuasa mereka dalam proses membuat keputusan dan menggunakan mereka sebagai sumber utama untuk pekerjaan baharu. Hasil kajian tersebut juga menegaskan kepentingan latihan dan penyertaan pekerja berbanding dengan prestasi organisasi.

Petrescu dan Simmons (2008) pula mengkaji hubungan antara pengurusan sumber manusia dan kepuasan kerja keseluruhan pekerja dan kepuasan mereka dengan gaji yang diperoleh. Kajian ini juga menggunakan data dari dua dataset yang berlainan. Kajian mendapati bahawa beberapa amalan PSM meningkatkan kepuasan kerja keseluruhan pekerja dan kepuasan mereka dengan gaji. Namun, dapatan ini hanya signifikan bagi ahli bukan kesatuan. Struktur gaji yang dianggap tidak sama rata dikaitkan dengan pengurangan yang besar dalam kepuasan kerja keseluruhan ahli bukan kesatuan dan kepuasan mereka dengan gaji. Walaupun amalan PSM dapat meningkatkan kepuasan kerja pekerja, tetapi jika jurang ketidaksamaan penggajian semakin besar, ia akan menyebabkan penurunan dalam tahap kepuasan kerja dikalangan ahli bukan-kesatuan.

Kajian Majumder (2012) pula melihat amalan pengurusan sumber manusia dan kesannya terhadap kepuasan pekerja terhadap sektor perbankan swasta di Bangladesh. 100 orang pekerja bank telah dipilih sebagai responden daripada sejumlah bank pilihan dan 88 responden telah memberikan maklum balas dengan tepat. Soal selidik terdiri daripada pelbagai soalan mengenai sembilan dimensi PSM seperti sistem pengambilan dan pemilihan pekerja, pakej pampasan, keselamatan pekerjaan, perkembangan kerjaya, latihan dan pembangunan, gaya pengurusan, reka bentuk pekerjaan dan tanggungjawab, ganjaran dan motivasi dan persekitaran kerja. Kajian itu menunjukkan bahawa responden tidak berpuas hati dengan semua dimensi PSM yang dilaksanakan di sektor perbankan swasta Bangladesh. Kebanyakan pekerja tidak berpuas hati dengan pakej pampasan, diikuti oleh ganjaran dan motivasi, perkembangan kerjaya, latihan dan pembangunan, gaya pengurusan, dan reka

bentuk dan tanggungjawab pekerjaan. Oleh itu, kualiti dimensi PSM perlu ditingkatkan untuk meningkatkan produktiviti bank.

Kajian Haque, Islam, Chowdhury, Akhter dan Rahman (2013) pula mengkaji kesan PSM di 37 syarikat di Bangladesh. Soal selidik berstruktur telah dibangunkan dan diedarkan kepada 108 pekerja dari empat syarikat farmaseutikal dan 96 pekerja menjawab dengan betul. Kajian ini mendedahkan bahawa pekerja di syarikat farmaseutikal berpuas hati dengan pengambilan dan pemilihan pekerja, latihan dan polisi pembangunan dan amalan syarikat-syarikat farmaseutikal. Walau bagaimanapun, pekerja tidak berpuas hati dengan perancangan sumber manusia, persekitaran kerja, dasar pampasan, penilaian prestasi, dan hubungan industri. Kajian ini mencadangkan agar syarikat-syarikat farmaseutikal perlu membangunkan dasar sumber manusia yang betul dan memberi penekanan kepada amalan sumber manusia yang tepat untuk meningkatkan kepuasan pekerja mereka dan membina sumber manusia yang berkesan.

Sebaliknya, kajian Mostafa (2013) menyiasat kesan prestasi sumber manusia yang tinggi terhadap sikap pekerja berkenaan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan niat berhenti di sektor awam di Mesir. Kajian ini juga memberi penerangan tentang mekanisme di mana amalan sumber manusia berprestasi tinggi mempengaruhi kepuasan pekerja dengan mengkaji kesan mediasi dari amalan sumber manusia. Kajian ini melibatkan 671 profesional di sektor kesihatan Mesir dan pendidikan tinggi. Kajian ini mendedahkan bahawa amalan sumber manusia berprestasi tinggi mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dan hubungan negatif yang signifikan dengan niat berhenti. Kajian ini mencadangkan bahawa penerapan amalan sumber manusia yang tinggi dalam sektor awam tidak hanya membawa kepada sikap pekerja yang dikehendaki, tetapi juga dikaitkan dengan peningkatan motivasi pekerja untuk berkhidmat kepada orang ramai dan lebih baik di antara pekerja dan organisasi mereka.

Elarabi dan Johari (2014) pula mengkaji kesan amalan PSM terhadap kualiti perkhidmatan penjagaan kesihatan dan mencapai kepuasan pesakit. Kajian menunjukkan bahawa pengurusan sumber manusia yang berkesan mempunyai kesan yang kuat terhadap kualiti penjagaan kesihatan dan meningkatkan prestasi kakitangan hospital. Dalam satu lagi kajian, Koc, ÇAVUŞ dan Saraçoğlu (2014) meneroka peranan pengurusan sumber manusia terhadap kepuasan kerja dan niat komitmen organisasi pekerja yang bekerja di organisasi swasta Turki. Berdasarkan data kajian yang diperoleh daripada 200 orang pekerja yang mengambil bahagian dalam kajian tersebut, dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif antara amalan PSM (pengambilan dan pemilihan, latihan dan pembangunan, pampasan dan faedah, penilaian prestasi) dan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Pampasan dan faedah adalah faktor terpenting yang mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Kajian Nie, Lamsa dan Pucetaite (2018) memberi tumpuan kepada kesan amalan pengurusan sumber manusia yang bertanggungjawab secara sosial terhadap niat perolehan pekerja wanita dan kesan penyederhanaan jantina penyelia terhadap hubungan ini. Kajian ini melibatkan sampel 212 pekerja wanita dari lapan industri yang berbeza di Finland dan hasilnya menunjukkan bahawa amalan pengurusan sumber manusia mempromosikan peluang kerjaya yang sama dan integrasi kerja dan keluarga memainkan peranan penting dalam mengurangkan niat perolehan wanita. Kajian ini menambah wacana akademik tanggungjawab sosial korporat dengan menyoroti kesan penentu pengurusan sumber manusia

peringkat organisasi terhadap hasil tahap individu. Di samping itu, jantina penyelia membuat perbezaan dalam hubungan yang dikaji: penyelia wanita mempunyai kesan yang lebih kuat dan lebih signifikan terhadap hubungan daripada penyelia lelaki. Kajian juga menunjukkan bahawa langkah-langkah organisasi yang menyokong integrasi kerja-keluarga harus diambil dengan serius untuk mengurangkan niat perolehan pekerja wanita. Penyelia lelaki boleh menggunakan tingkah laku kepimpinan yang tidak selaras dengan jantina seperti keprihatinan emosi dan keperibadian individu ketika berurusan dengan pekerja wanita (Abdul Hanit Halit & Ahmad Hakimi Awang, 2012; Idris, Dollard & Winefield, 2010).

Konsep Keseimbangan Kerja Kehidupan

Amalan keseimbangan kerja kehidupan (KKK) biasanya merujuk kepada organisasi yang menawarkan salah satu daripada pilihan kerja berikut - fleksibel, sokongan organisasi untuk penjagaan yang bergantung, dan cuti peribadi atau keluarga (Thornthwaite, 2004; McDonald, Brown & Bradley, 2005). Amalan-amalan ini menjadi lebih penting kerana kemajuan teknologi yang telah mengaburkan sempadan antara domain pekerjaan dan bukan kerja, peningkatan isi rumah yang mempunyai dua pendapatan, ibu bapa tunggal, serta waktu kerja yang lebih lama, yang menimbulkan gangguan terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan. Konsep keseimbangan kerja-kehidupan sering digunakan oleh sesebuah organisasi dalam membuat kerangka polisi bagi menjadi panduan khasnya kepada pekerja dalam organisasi berkenaan berkaitan prospek kerjaya mereka. Wayne dan Lain-Lain (2009) mendefinisikan keseimbangan kerja-kehidupan sebagai pemahaman berkenaan kerjaya dan kehidupan seseorang. Walau bagaimanapun, Wright (2008) pula menjelaskan bahawa keseimbangan kerja-kehidupan setiap pekerja adalah berbeza walaupun mereka bekerja dalam persekitaran yang sama.

Dalam memahami konsep yang berkaitan keseimbangan kerja-kehidupan, kita perlu memahami terlebih dahulu terma berkaitan 'what work life balance is not'. Terma 'what work life balance' bukan hanya merujuk kepada keseimbangan yang baik di antara kerja dan kehidupan, sebaliknya merujuk kepada pembahagian jadual atau perancangan yang baik untuk melakukan aktiviti peribadi dengan pekerjaan. Namun begitu, jadual atau perancangan seseorang pekerja itu tidak tetap untuk setiap hari tapi berbeza-beza mengikut keperluan dan situasi semasa (Wright, 2008).

Konflik keluarga kerja berlaku apabila aktiviti kerja mengganggu aktiviti keluarga dan sebaliknya, konflik kerja keluarga berlaku apabila aktiviti keluarga mengganggu aktiviti kerja (Breaugh & Frye, 2007; Hill, 2005). Berdasarkan sorotan kajian, terdapat pelbagai definisi konflik kerja-keluarga dan konflik keluarga-kerja. Netemeyer, Boles dan McMurrian (1996) menerangkan konflik kerja keluarga sebagai "satu bentuk konflik peranan di mana tuntutan umum, masa yang ditumpukan, dan ketegangan yang dicipta oleh keluarga mengganggu tanggungjawab berkaitan pekerjaan" dan konflik keluarga kerja sebagai "satu bentuk konflik antara peranan di mana tuntutan umum, masa yang ditumpukan kepada, dan ketegangan yang dicipta oleh pekerjaan mengganggu tanggungjawab keluarga yang berkaitan".

Wilk (2013) dalam kajiannya yang menegaskan bahawa keseimbangan kerja-kehidupan sebenarnya boleh dibezakan mengikut dua genre atau kategori bayaran, iaitu pertama dibayar secara seimbang dan kedua dibayar secara peribadi. Justeru, Zhu, Devos dan Li (2011) menyatakan bayaran kerja adalah bergantung kepada organisasi dengan setiap pekerja dibayar berdasarkan kerja yang dilakukan. Alterman, Luckhaupt, Dahlhamer, Ward dan Calvert (2012) turut mengakui pengalaman dan kemahiran yang dimiliki serta cara kerja

seseorang pekerja akan mempengaruhi bayaran gaji yang dilakukan oleh organisasi mereka. Contohnya, seseorang yang mempunyai banyak pengalaman tetapi kurang kemahiran tidak akan menerima ganjaran atau bayaran gaji yang tinggi.

Selain itu, beban kerja dan tanggungjawab dalam kehidupan seseorang pekerja mampu mewujudkan konflik jika tidak mampu diurus dan ditangani secara seimbang. ACAS (2015) menyatakan keseimbangan kerja-kehidupan merupakan perkara yang perlu dicapai oleh setiap pekerja tidak kira jenis pekerjaan yang dilakukan oleh mereka kerana masyarakat pada masa kini sememangnya mempunyai beban tanggungjawab yang besar dan pelbagai terhadap kehidupan dan pekerjaan mereka menyebabkan keseimbangan peranan ke atas kedua-dua domain ini perlu dicapai. Terdapat tiga komponen utama dalam keseimbangan kerja-kehidupan seperti yang diutarakan oleh Greenhaus, Collins dan Shaw (2003), iaitu keseimbangan kerja-kehidupan dapat dicapai apabila seseorang merasa wujudnya keseimbangan masa, keseimbangan pelibatan dan keseimbangan kepuasan dalam peranan keluarga dan kerja mereka.

Konflik juga akan terjadi jika seseorang itu tidak dapat mengekalkan keseimbangan kerja-kehidupan dengan kehidupan berkeluarga mahupun suasana persekitarannya. Lazimnya, situasi begini kerap dihadapi oleh para pekerja sehingga mencetuskan tekanan kepada mereka sendiri. Beh dan Rose (2009) pula mencadangkan amalan sumber manusia dalam sesebuah organisasi adalah penting agar dapat ditadbir secara efektif di samping dapat menimbulkan suasana kerja yang kondusif. Hal ini dapat membantu pekerja untuk menyeimbangkan kerja dan kehidupan berkeluarga. Keseimbangan kerja-kehidupan ini juga boleh mewujudkan kesihatan fizikal yang baik bagi seseorang pekerja. Keadaan ini secara tidak langsung akan mendorong dan meningkatkan semangat bekerja.

Keseimbangan antara kerja-kehidupan telah lama menjadi perbincangan dan tumpuan para ahli akademik dalam bidang pengurusan organisasi (Guest, 2002). Penambahbaikan kualiti hidup dalam kalangan pekerja adalah salah satu pelan tindakan dalam sistem pengurusan strategik sesebuah organisasi. Kekuatan sesebuah organisasi lebih menjurus kepada faktor material yang dimiliki, namun begitu faktor keupayaan sumber manusia daripada sudut individu didapati masih kurang diambil perhatian (Johari & Lain-Lain, 2018). Oleh itu, faktor keperluan dan keseimbangan-kerja serta tugas perlu diberi perhatian utama bagi mengelakkan faktor ini memberi kesan negatif terhadap keupayaan sumber manusia dalam sesebuah organisasi. Faktor keseimbangan-kerja dan kehidupan merupakan perkara yang signifikan dalam sesebuah organisasi di mana ia dapat memberi kesan kepada tahap prestasi kerja dan keharmonian kehidupan (Dundas, 2008).

Walau bagaimanapun, strategi bagi mencapai keseimbangan kerja-kehidupan adalah berbeza dalam setiap organisasi. Hal ini biasanya bergantung kepada tugas yang dilakukan, jenis pekerjaan, pengalaman dan kemahiran yang dimiliki. Strategi pelaksanaan bagi mencapai keseimbangan kerja-kehidupan melibatkan perubahan budaya kerja dalam organisasi itu sendiri dan perubahan nilai. Wright (2008) sebelum ini menjelaskan keseimbangan kerja-kehidupan setiap individu atau pekerja adalah tidak sama. Berdasarkan pendapat tersebut, apabila keseimbangan kerja-kehidupan seseorang baik, maka individu tersebut akan mempunyai akses terhadap pilihan, kawalan dan dapat menyeimbangkan gaya kerja dan gaya hidupnya. Hakikatnya, keseimbangan kerja-kehidupan ini memberi impak yang besar khususnya dalam perubahan kerja dan kehidupan seseorang individu itu. Ini terbukti melalui kajian yang telah dijalankan oleh para sarjana terdahulu.

Kajian Berkaitan Keseimbangan Kerja Kehidupan

Kajian mengenai kesan negatif gangguan kerja rumah terhadap kedua-dua pekerja dan organisasi telah didokumentasikan dengan baik (Beauregard, 2013). Dapatan kajian menunjukkan bahawa dengan menawarkan amalan ini, organisasi bukan sahaja menarik pekerja baharu tetapi juga dapat mengurangkan konflik kerja-kerja dalam kalangan yang sedia ada, dengan itu meningkatkan prestasi organisasi dengan memberikan lebih banyak kawalan kepada pekerja untuk menguruskan kerja dan tuntutan keluarga mereka (Kosseck & Friede, 2006; Beauregard & Henry, 2009).

Pelbagai kajian lain juga telah menunjukkan bahawa konflik keluarga kerja dan konflik keluarga-kerja adalah hasil tekanan yang wujud disebabkan peranan kerja yang tidak serasi dan peranan keluarga (Yang, 2005; Greenhaus & Beutell, 1985). Greenhaus dan Beutell (1985) menyatakan bahawa penyertaan dalam domain kerja lebih sukar kerana penyertaan dalam domain keluarga, dan sebaliknya. Greenhaus dan Beutell (1985) turut mendefinisikan konflik kerja keluarga dan kerja keluarga sebagai "satu bentuk geseran di mana tekanan peranan dari pekerjaan dan domain keluarga saling bertentangan dalam beberapa aspek".

Konflik ini berlaku secara dua arah, yang bermaksud bahawa pengalaman negatif di tempat kerja dapat mempengaruhi kehidupan keluarga pekerja, dan sebaliknya (Wayne, Grzywacz, Carlson & Kacmar, 2007; Yang, 2005). Hal ini berlaku kerana konflik keluarga kerja negatif berkaitan dengan kepuasan hidup keluarga, sedangkan konflik kerja keluarga dihubungkan dengan kepuasan kerja yang lebih rendah (Frone, 2003; Williams & Allinger, 1994).

Menurut Greenhaus dan Beutell (1985), terdapat tiga jenis konflik kerja keluarga dan konflik keluarga: (a) konflik berdasarkan waktu, (b) konflik berasaskan tekanan dan (c) konflik berasaskan perilaku. Konflik berasaskan waktu timbul di mana kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan atau aktiviti berkaitan keluarga bersaing dengan aktiviti lain (Yang, 2005). Konflik berasaskan tekanan berlaku apabila tekanan dan permintaan satu peranan bertentangan dengan tuntutan peranan lain (Edwards & Rothbard, 2000). Konflik berasaskan perilaku timbul apabila tingkah laku yang dijangkakan dalam satu peranan bertentangan dengan yang diharapkan dalam peranan lain (Edwards & Rothbard, 2000).

Kebanyakan cendekiawan bersetuju bahawa konflik kerja keluarga dan konflik keluarga kerja adalah negatif apabila dikaitkan dengan kepuasan hidup keluarga dan kepuasan kerja (Parasuraman & Greenhaus, 2002; Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000; Netemeyer et al., 1996). Oleh itu, secara kesimpulannya terdapat hubungan yang negatif dengan KKK dan kepuasan hidup dan kerja (Kalliath & Monroe, 2009). Sesetengah penyelidik menunjukkan sebab dan akibat yang berlainan di antara konflik kerja keluarga dan konflik keluarga. Walau bagaimanapun, penemuan ini tidak semestinya mencapai kesimpulan dan persetujuan yang sama.

Sebagai contoh, Allan, Loudoun dan Peetz (2007) mendapati bahawa beban kerja yang berlebihan mempunyai kesan negatif yang lebih kuat terhadap konflik kerja keluarga daripada waktu kerja yang panjang, sementara Major, Klein dan Ehrhart (2002) mendapati hubungan positif antara jam kerja yang berlebihan dan konflik keluarga kerja yang mengakibatkan penurunan terhadap mutu kesihatan dan fungsi keluarga juga turut terjejas. Poelmans, O'Driscoll dan Beham (2005) berpendapat bahawa waktu kerja yang panjang dan jadual kerja yang rumit dan tidak fleksibel meningkatkan konflik kerja kehidupan. Grzywacz dan Marks (2000) mengakui bahawa ciri-ciri kerja seperti tekanan kerja yang tinggi dan

kekurangan sokongan di tempat kerja adalah punca utama konflik keluarga kerja. Dari segi aspek jam kerja pula, Grzywacz dan Marks (2000) mengakui bahawa mereka yang bekerja kurang dari 20 jam seminggu kurang mengalami konflik kerja kehidupan berbanding individu yang bekerja 45 jam seminggu.

Selain itu, sorotan kajian lampau juga menunjukkan terdapat hubungan antara konflik keluarga dan fungsi keluarga yang rendah (Hill, 2005), kepuasan keluarga yang lebih rendah (Bedeian, Burke & Moffett, 1989), kepuasan kerja yang lebih rendah (Hill, 2005), kesihatan fizikal dan psikologi yang buruk (Hill, 2005; Frone, Yardley & Markel, 1997), kesusahan (Dikkers, Geurts, Dulk, Peper, Taris & Kompier, 2007), penderaan, kemurungan dan alkohol (Grzywacz & Marks, 2000). Pekerja yang mengalami tahap stres yang lebih tinggi yang disebabkan oleh konflik keluarga kerja seolah-olah kurang berpuas hati dengan pekerjaan mereka, kurang produktif dan kurang komited terhadap organisasi (Frye & Breaugh, 2004). Sebaliknya, pekerja yang mengalami konflik keluarga-pekerja tahap rendah mengalami tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi (Hill, 2005). Perkara ini menunjukkan mereka yang menghabiskan lebih banyak masa dengan keluarga mereka menikmati kualiti kehidupan yang lebih tinggi.

Walaupun terdapat kajian yang menyeluruh mengenai kedua-dua konflik, pada masa yang sama mendapati bahawa kajian yang dilakukan secara eksklusif terhadap konflik kerja-kehidupan dan kesannya terhadap kesejahteraan individu masih tidak mencukupi. Hal ini mungkin disebabkan oleh isu konflik kerja keluarga lebih kerap diutarakan daripada konflik keluarga kerja (Frone, 2003). Selaras dengan kajian terdahulu, kajian oleh Grzywacz dan Marks (2000) menunjukkan bahawa faktor kerja merupakan punca utama dalam konflik keluarga kerja, dan faktor keluarga adalah punca utama dalam konflik kerja-keluarga (Frone et al., 1992). Walau bagaimanapun, Grzywacz dan Marks (2000) mengakui bahawa tekanan di tempat kerja juga memainkan peranan penting dalam konflik kerja-keluarga dan turut menyokong hubungan antara tekanan kerja dan tekanan keluarga (Frone, Yardley & Markel, 1997). Konflik kerja keluarga biasanya dikaitkan dengan prestasi kerja yang lebih rendah dan kepuasan keluarga yang lebih rendah (Hill, 2005), tahap KKK yang rendah (Kalliath & Monroe, 2009), tekanan kerja yang lebih tinggi (Netemeyer, Maxham & Pullig, 2005), kecelaruan emosi (Frone, 2000) dan peningkatan tekanan (Hill, 2005).

Di Malaysia, Akta Pekerjaan 1955 adalah perundangan utama yang mengaitkan hubungan antara majikan dan pekerja, dan menentukan piawaian minimum berkenaan dengan upah, jam kerja, cuti, penamatan dan faedah berlepas. Akta ini melibatkan mereka yang berpendapatan RM2,000 atau kurang (Pindaan kepada Akta Pekerjaan Malaysia, 2012) dan mereka yang terlibat dalam buruh manual. Ia juga termasuk individu yang bertanggungjawab untuk menyelia mereka yang terlibat dalam 'kerja manual' tanpa mengira tahap gaji mereka. Terma dan syarat penggajian individu dikawal oleh undang-undang umum atau oleh kontrak pekerjaan masing-masing. Oleh kerana akta tersebut hanya merangkumi syarat kerja minimum, maka amalan keseimbangan kerja-kehidupan tidak dianggap sebagai sebahagian daripada pakej pekerjaan biasa seperti yang dinyatakan oleh Noraini dan Nor Diana (2015). Selain itu, satu kajian yang dijalankan ke atas 954 kakitangan Malaysia merentas pelbagai industri di negara ini telah melaporkan bahawa 63 peratus pekerja tidak menghabiskan masa yang cukup dengan keluarga kerana waktu kerja yang panjang, dengan banyak bekerja dua hingga lima jam di luar waktu rasmi kerja setiap hari (kerana mengejar tarikh akhir yang tidak munasabah dan terlalu banyak kerja) dan kebanyakannya tidak dibayar (Digital News Asia, 2013). Isu berkaitan dengan amalan keseimbangan kerja-kehidupan pula menyebabkan

ramai pekerja melaporkan bahawa organisasi mereka tidak memberi banyak penekanan dalam mempromosikan keseimbangan kerja-kehidupan. Hanya 75 peratus daripada mereka yang dikaji mengatakan bahawa mereka terganggu dengan kerja semasa cuti mereka. Dapatan ini juga turut disokong oleh penemuan-penemuan terbaharu yang menyatakan bahawa kemajuan teknologi telah menimbulkan ketidakjelasan antara kerja dan bukan kerja (Lewis, 2008), di mana pekerja boleh dihubungi oleh majikan pada bila-bila masa melalui e-mel, mesej teks, dan sebagainya. Oleh itu, ketidakjelasan ini dapat dilihat sebagai satu mekanisme di mana organisasi mempertahankan kuasa mereka terhadap pekerja yang akhirnya mengakibatkan lebih banyak gangguan pekerjaan dan kehidupan terhadap pekerja.

Kaji selidik tersebut Fleming dan Spicer (2004) juga meminta para pekerja untuk mencadangkan cara bagaimana organisasi boleh menyediakan lebih banyak keseimbangan kerja-kehidupan dalam kehidupan mereka. Majoriti menyebut keperluan organisasi untuk menyediakan jam kerja yang lebih fleksibel, di mana mereka boleh memilih waktu mula dan akhir bekerja dan bukan hanya tertakluk kepada slot waktu yang tetap. Walaupun pekerja mengiktiraf keperluan untuk mempunyai pilihan kerja yang lebih fleksibel, tetapi organisasi kurang menawarkan inisiatif-inisiatif fleksibel ini. Bahkan, lebih banyak kerja wujud dan menjadikannya lebih sulit bagi pekerja untuk mencapai keseimbangan kerja-kehidupan.

Pelbagai kajian turut dijalankan di Amerika Syarikat dan United Kingdom menunjukkan bahawa salah satu akibat ketidakseimbangan kerja yang paling biasa adalah kemurungan, yang mengakibatkan penurunan dalam produktiviti dan peningkatan dalam jumlah ketidakhadiran (Layous & Lain-Lain, 2011; Seligman, 2011). KKK yang rendah juga boleh membawa kepada pekerja yang mengalami semangat rendah dan ketidakhadiran yang tinggi (Brought & Lain-Lain, 2005), dan organisasi mengalami pengurangan kakitangan yang lebih tinggi, produktiviti yang lebih rendah dan kualiti kerja yang lebih buruk (Seligman, 2011; Hill, 2005).

Kajian yang dijalankan oleh Malik dan Lain-Lain (2010) menunjukkan bahawa kehidupan keluarga yang tidak seimbang yang disebabkan oleh peningkatan permintaan kerja membawa kepada tahap tekanan yang lebih tinggi. Tekanan yang disebabkan oleh tuntutan kerja akan menyebabkan konflik keluarga-kerja (Aryee & Lain-Lain, 2005). Perkara ini memberi impak negatif bukan sahaja kepada kesejahteraan pekerja tetapi juga kepada keluarga mereka (Hochschild, 1997) kerana meningkatkan tekanan kepada individu di tempat kerja dan di rumah (Doby & Caplan, 1995), dan memberi kesan terhadap kualiti hubungan dalam kalangan ahli keluarga (misalnya suami atau anak) (Parasuraman & Greenhaus, 2002). Tuntutan kerja yang meningkat seperti kerja lebih masa dan mengikut jadual peralihan boleh mengakibatkan konflik keluarga kerja, yang boleh mengakibatkan penurunan dalam kepuasan terhadap kerja dengan organisasi (Paton & Lain-Lain, 2003). Oleh itu, tekanan kerja mempunyai kesan negatif terhadap pekerja, organisasi, keluarga dan masyarakat (Brough & O'Driscoll, 2005; Parasuraman & Greenhaus, 2002).

Dasar-dasar KKK telah ditemui untuk mengurangkan ketidakhadiran dan memberi kesan positif kepada kepuasan kerja, produktiviti dan pengekalan pekerja (Hill, 2005; Allen, 2001). Grady, McCarthy, Darcy dan Kirrane (2008) menekankan kepentingan organisasi untuk melaksanakan inisiatif KKK. Inisiatif ini termasuk jam kerja fleksibel, kemudahan penjagaan kanak-kanak, dan sokongan seperti kaunseling (Grady & Lain-Lain, 2008). Organisasi yang menyediakan faedah seperti ini seolah-olah memahami hubungan antara KKK dan pengekalan tenaga kerja yang kompeten, dan kesannya terhadap komitmen organisasi dan

keuntungan organisasi (Ryan & Kossek, 2008; Hill, 2005). Organisasi dengan budaya KKK yang tinggi lebih cenderung untuk mengekalkan individu yang mengutamakan KKK (Kristof, 1996). Sebaliknya, apabila keutamaan KKK individu berbeza dengan majikan, maka konflik kerja keluarga berlaku. Hal ini boleh menyebabkan pekerja memutuskan untuk meninggalkan organisasi dan mencari kerja di organisasi yang mempunyai budaya KKK yang tinggi (Kristof, 1996).

Di samping itu, kajian yang dijalankan oleh Clark (2000) mendapati bahawa fleksibiliti tempat kerja turut mempunyai kesan positif terhadap kesejahteraan pekerja dan KKK. Jadual kerja yang fleksibel juga membolehkan individu mencapai KKK yang lebih baik, kepuasan kerja yang lebih tinggi, kepuasan aktiviti keluarga yang lebih tinggi, dan konflik peranan yang lebih rendah (Clark, 2000). Clark (2001) percaya bahawa KKK telah diiktiraf oleh pekerja dan organisasi sebagai faktor penting dalam mencapai kesejahteraan yang optimum dan peningkatan prestasi kerja. Dalam beberapa dekad kebelakangan ini, tumpuan kepada work life balance (WLB) telah menjadi penting kerana perubahan demografi seperti peningkatan tenaga kerja wanita, ibu bapa tunggal (Clark, 2001), serta penyusunan semula tenaga kerja (Grady & Lain-Lain, 2008).

Kajian Alvarez-Perez dan Carballo-Penela (2020) pula menyatakan isu keseimbangan kerja kehidupan sangat penting bagi syarikat yang berminat dengan Tanggungjawab Sosial Korporat. Berdasarkan sampel 511 pekerja Sepanyol, kajian ini mengkaji pengaruh iklim psikologi mesra keluarga melalui kepuasan kerja. Ia juga mempertimbangkan kesan jantina yang sederhana terhadap hubungan yang dikaji. Hasil yang diperoleh melalui analisis persamaan struktur menunjukkan; (1) hubungan positif antara pengaruh iklim psikologi dan tingkah laku pekerja; (2) bahawa kepuasan kerja mempunyai hubungan antara persepsi sokongan pengurusan dan (3) bahawa persepsi sokongan pengurusan secara langsung membawa kepada perkembangan tingkah laku pekerja.

Dasar dan budaya mesra keluarga adalah komponen penting dalam mewujudkan persekitaran kerja yang sihat dan secara positif berkaitan dengan hasil kerja bagi pekerja dan organisasi awam (Feeney & Stritch, 2019). Tambahan pula, dasar dan budaya yang mesra keluarga adalah mekanisme penting untuk menyokong kerjaya dan kemajuan wanita dalam perkhidmatan awam dan meningkatkan ekuiti gender dalam pekerjaan sektor awam. Walaupun kedua-dua dasar dan budaya wanita dalam tenaga kerja sektor awam, mereka dapat mempengaruhi lelaki dan wanita secara berbeza. Berdasarkan kajian sampel pegawai kerajaan negeri di seluruh negara, kajian ini menyiasat kesan dasar pengambilan cuti oleh pekerja, akses yang diberikan oleh majikan terhadap penjagaan anak, penjadualan kerja alternatif, dan budaya sokongan keluarga terhadap keseimbangan kerja kehidupan.

Kajian French dan Allen (2020) menunjukkan beberapa bukti untuk perubahan akut dalam tekanan psikologi semasa dan selepas episod konflik antara keluarga dan keluarga. Konflik keluarga-ke-pekerjaan harian dikaitkan dengan reaksi bercampur-campur. Keletihan dan degupan jantung menurun pada masa konflik keluarga-ke-pekerjaan, walaupun keadaan negatif negeri meningkat pada waktu konflik keluarga-ke-pekerjaan, dan keletihan keadaan meningkat dengan lebih cepat sepanjang hari setelah kali kedua keluarga-ke-kerja konflik kerja dialami. Selain itu, kajian ini juga menemui bukti bahawa pengaruh negatif meningkat sepanjang hari ketika episod konflik antara keluarga dan keluarga terkumpul. Pengumpulan konflik keluarga-ke-pekerjaan harian juga dikaitkan dengan penurunan keletihan, peningkatan pengaruh negatif keadaan, dan peningkatan tekanan darah. Seterusnya, dapatan

menunjukkan beberapa bukti bahawa perasaan negatif meramalkan terjadinya konflik keluarga-keluarga dalam beberapa jam seterusnya.

Keseimbangan kehidupan kerja adalah konsep penting dan setiap orang mahu mengekalkan keseimbangan antara mereka pekerjaan dan kehidupan keluarga agar mereka dapat menjalani kehidupan yang seimbang (Garg & Yajurvedi, 2016). Pekerja kini lebih memilih syarikat yang menawarkan polisi keseimbangan kehidupan kerja yang eksklusif dan menarik untuk menarik pemohon yang lebih baik dan mengurangkan konflik kehidupan kerja di antara pekerja yang ada untuk meningkatkan prestasi organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahawa keseimbangan kerja kehidupan bukan suatu kebiasaan yang harus ditentukan sekali tetapi menjadi perhatian berterusan untuk dikendalikan. Organisasi perlu meningkatkan amalan mereka untuk meningkatkan prestasi organisasi, termasuk peningkatan proses pertukaran sosial, peningkatan penjimatan kos, peningkatan produktiviti dan pengurangan perolehan. Kajian ini telah menunjukkan bahawa amalan keseimbangan kerja-kehidupan mempunyai pengaruh langsung terhadap pengekalan pekerja dan juga meningkatkan prestasi organisasi.

Keseimbangan kerja kehidupan merujuk kepada kemampuan individu, tanpa mengira usia atau jantina, untuk menggabungkan tanggungjawab kerja dan rumah tangga dengan jayanya (Jnaneswar, 2016). Budaya hidup-kerja yang menyokong didefinisikan sebagai kepercayaan, dan nilai bersama mengenai sejauhmana organisasi menghargai dan menyokong integrasi kehidupan kerja dan keluarga untuk wanita dan lelaki. Kajian ini juga berusaha untuk mengetahui hubungan antara keseimbangan kerja-kehidupan, niat perolehan, dan sokongan organisasi untuk pekerjaan - keseimbangan hidup di antara pekerja IT yang bekerja di Kerala. Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara ketiga pemboleh ubah ini.

Dengan kata lain, keseimbangan kerja dan kehidupan bermaksud sejauhmana seseorang individu terlibat dan berpuas hati dengan peranan kerja dan keluarga (Clark, 2000). Clark (2000) juga telah memperkenalkan Teori Sempadan Kerja Keluarga (Work-Family Border Theory) di mana manusia setiap hari melintasi sempadan antara kerja dan keluarga. Teori ini membincangkan berkaitan pertimbangan interaksi antara lingkungan kerja dan keluarga dalam mengatur keseimbangan di antara kedua-duanya. Konsep utama yang ditekankan dalam teori ini adalah berkaitan domain kerja dan rumah, sempadan antara kerja dan keluarga, Border Crossers dan Border Keepers. Domain keluarga adalah lebih mudah menyerap tekanan berbanding dengan domain kerja kerana individu yang berada dalam domain keluarga akan membenarkan domain kerja mengganggu keluarga (Aryee & Lain-Lain, 1999).

Domain kerja dan domain rumah merupakan dua domain yang berbeza dan boleh digabungkan atau diasingkan (Clark, 2000). Border Crossers digambarkan sebagai penyertaan dalam kedua-dua domain atau konflik yang ditentukan melalui tahap keterlibatan dalam domain tersebut (Abdurrahman, Fadilah & Suarsih, 2010), manakala Border Keepers merujuk kepada pekerja yang bertindak daripada satu domain ke domain yang lain secara berterusan setiap hari. Oleh itu, keupayaan individu mengurus sempadan antara kerja dan keluarga adalah perkara yang penting dalam proses mengimbangi kedua-duanya (Saleh, Camart & Romo, 2017).

Seterusnya, keseimbangan kerja-kehidupan ini adalah topik penting dalam amalan perniagaan profesional dan penyelidikan akademik (Kluczyk, 2013). Literatur menunjukkan bahawa keseimbangan kerja kehidupan adalah masalah utama yang mempengaruhi kesejahteraan

kerana keluarga dan pekerjaan adalah elemen terpenting dalam kehidupan setiap orang. Segala tuntutan pekerjaan dan kehidupan keluarga yang bersaing menyebabkan konflik dan memberi kesan negatif terhadap kesejahteraan pekerja. Kajian ini memfokuskan pada menilai kesan keseimbangan kerja-kehidupan yang ditentukan oleh konflik keluarga-kerja dan konflik kerja-keluarga terhadap kesejahteraan individu yang bekerja di sektor swasta di Ireland. Kesejahteraan diukur berdasarkan tahap kepuasan keluarga, kepuasan kerja dan tekanan psikologi.

Hubungan di antara Amalan PSM dan KKK

Menyedari makna konsep PSM dan KKK sebagaimana yang dibincangkan maka bolehlah dikatakan bahawa kedua-dua hal tersebut sememangnya mempunyai hubungkait yang amat signifikan. Amalan pengurusan sumber manusia sangat penting untuk setiap organisasi bagi mengekalkan corak kerja yang efisien dan sistematik. Amalan sumber manusia dilakukan mengikut prosedur dan polisi yang bersesuaian dapat mempengaruhi pekerja dalam sesebuah organisasi. Polisi dalam amalan pengurusan sumber manusia pula dibentuk berdasarkan prestasi yang diperlukan dengan berasaskan kepada matlamat sesebuah organisasi. Sehubungan dengan itu, dalam konteks ini, badan kerajaan seharusnya memahami jurang prestasi yang memberi kesan signifikan dalam mencapai matlamat organisasi. Mereka perlu membentuk dan melaksanakan polisi yang bersesuaian untuk diamalkan dalam organisasi mereka.

Barney (2001) mendefinisikan sumber sebagai ‘aset ketara dan tidak ketara sebuah firma yang digunakan untuk memilih dan melaksanakan strateginya’. Ia terdiri daripada sumber manusia, kewangan, organisasi dan fizikal. Sumber seperti teknologi, skala ekonomi dan sumber semula jadi semakin banyak disediakan dan mudah disalin, manakala sumber manusia yang berharga jarang berlaku dan sukar ditiru dan diganti. Organisasi memperoleh kelebihan persaingan dari sumber daya manusia mereka, iaitu pekerja. Walau bagaimanapun, kelebihan daya saing sebenarnya tidak langsung datang dari dasar dan amalan pengurusan sumber manusia, tetapi dari sumber manusia yang menarik dan dikekalkan oleh organisasi (Delery, 1998). Ia adalah ‘keunikan’ dan peranan penting sumber manusia ini yang memotivasi penyelidik meneroka kepentingan individu di tempat kerja.

Dalam kajian yang dijalankan terhadap hampir seribu firma, Huselid (1995) mengkaji dua ukuran amalan sumber manusia, yang pertama adalah kemahiran pekerja dan struktur organisasi dan kedua, motivasi pekerja. Keputusan kajian tersebut menunjukkan bahawa apabila kedua-dua elemen ini dihubungkan secara individu ke arah produktiviti, kedua-dua elemen tersebut didapati signifikan. Walau bagaimanapun, apabila diukur secara serentak, hanya elemen motivasi didapati tetap signifikan. Penemuan ini membuktikan kepentingan motivasi pekerja dalam prestasi firma. Oleh itu, untuk mewujudkan persaingan yang berkesan, organisasi bukan sahaja harus mengambil kira bakat terbaik tetapi juga harus memberi inspirasi dan melibatkan pekerja untuk menggunakan keupayaan penuh mereka terhadap kerja. Pelibatan pekerja menjadi kritikal untuk merealisasikan visi dan matlamat organisasi. Justeru, tingkah laku dan tindak balas pengurusan turut menyumbang terhadap perbezaan tersebut (Leiter & Lain-Lain, 2010, March). Tanggapan pekerja terhadap amalan organisasi, dasar dan struktur memberi kesan kepada potensi dan pelibatan mereka terhadap kerja. Walau bagaimanapun, Bailey (1993) mendakwa bahawa pekerja kerap tidak bekerja berdasarkan potensi dan kebolehan mereka kerana tidak berpuas hati dengan amalan sumber manusia organisasi mereka. Hal ini menunjukkan bahawa amalan sumber manusia boleh mempengaruhi motivasi dan kemahiran pekerja melalui pengaturan organisasi yang

menyediakan pekerja dengan keupayaan untuk mengawal bagaimana peranan mereka dilaksanakan.

Pekerja perlu memainkan peranan mereka secara berterusan untuk mendapatkan daya saing antara satu sama lain. Untuk mewujudkan daya saing, organisasi perlu mengenal pasti kekuatan pekerja mereka. Kedua, Wernerfelt (1984) mendakwa bahawa kekuatan masa depan sesebuah firma ditentukan oleh keupayaan semasa. Walau bagaimanapun, satu soalan yang perlu ditanya adalah sama ada sesebuah organisasi mempunyai sistem yang betul untuk memacu kekuatan dan keupayaan tersebut (Priem & Butler, 2001; Connor, 2002). Dalam erti kata lain, pelibatan pekerja diperlukan melalui tindakan mereka di tempat kerja. Dengan pelibatan mereka, pekerja akan bersungguh-sungguh memenuhi setiap lingkungan ruang kerja untuk membentuk tugas mereka dan menyesuaikan diri dengan persekitaran yang sentiasa berubah.

Secara amnya, pekerja dijangka menyesuaikan diri dengan persekitaran baharu dengan tuntutan yang lebih besar dan sumber yang lebih sedikit. Bakker dan Schaufeli (2008) berpendapat bahawa pelibatan pekerja dapat dicapai melalui bentuk sumber yang berlainan yang dimiliki organisasi dan pekerja, salah satunya adalah aset material organisasi, iaitu pengetahuan, pengalaman dan kepakaran para pekerja. Malangnya, terdapat banyak situasi yang menunjukkan organisasi kerja gagal menyediakan sumber, kepimpinan atau bimbingan yang membolehkan pekerja memenuhi aspirasi mereka. Jurang antara potensi dan realiti mengurangkan keupayaan organisasi untuk memenuhi visi dan misi mereka dan pada masa yang sama mengelakkan dedikasi pekerja terhadap peranan mereka (Leiter & Lain-Lain, 2010).

Pekerja akan lebih bermotivasi untuk terlibat dalam pekerjaan mereka apabila pekerjaan tersebut adalah berdasarkan pada sistem yang adil dan seimbang (Blau, 1999). Pekerja mungkin mendapati bahawa keperluan mereka dipenuhi oleh peluang dan manfaat yang diberikan oleh amalan ini (Huselid, 1995). Sebagai balasan, pekerja yang berpuas hati merasakan kewajipan untuk meningkatkan usaha di tempat kerja dan menjadi lebih bersemangat untuk bekerja dan setia kepada organisasi (Takeuchi & Lain-Lain, 2009). Semangat untuk bekerja dan kesetiaan terhadap organisasi mencerminkan konsep pelibatan pekerja dalam pelibatan itu memerlukan pekerja untuk lebih berdedikasi dan bersemangat menjalankan tugas mereka. Kesimpulannya, amalan sumber manusia sesebuah organisasi yang baik dan memuaskan akan meningkatkan motivasi dan pelibatan pekerja.

Seseorang pekerja akan melalui beberapa fasa semasa berada di alam pekerjaan, iaitu mereka akan berhadapan dengan konflik yang terdorong berikutan masalah peribadi dan konflik di tempat kerja. Hal ini sebenarnya akan mengganggu prestasi pekerja berkenaan jika tidak diuruskan dengan baik oleh pihak yang bertanggungjawab. Oleh itu, sesebuah organisasi perlu menangani perkara ini dengan modus yang berkesan seperti menyediakan perantara (mediator) untuk memberi motivasi kepada pekerja dan khidmat nasihat agar mereka tidak mencampurkan urusan kerja dengan urusan peribadi. Cara seperti ini mungkin boleh membantu pekerja agar lebih produktif dan aktif dalam melakukan kerja mereka.

Terdapat beberapa kajian yang menunjukkan fungsi amalan sumber manusia sebagai mediator, contohnya kajian Koon (2015) terhadap syarikat-syarikat swasta dan awam di Malaysia yang mengkaji kesan interaksi amalan pengurusan sumber manusia (pengambilan dan pemilihan, latihan dan pembangunan, pampasan, pengurusan prestasi, keselamatan

pekerjaan dan keseimbangan kerja) ke atas hasil kerja (komitmen organisasi, niat perolehan, pelibatan pekerja dan kepuasan kerja). Hubungan seperti ini dianalisis untuk melihat sejauhmana perbezaan di antara syarikat-syarikat awam dan swasta di Malaysia. Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan pengurusan sumber manusia mempengaruhi hubungan di antara strategi organisasi dan hasil kerja.

Kajian Marín-García & Bonavia (2015) pula melihat kesan mediator amalan sumber manusia ke atas pengurusan prestasi dan prestasi firma. Kajian ini mencadangkan dan menguji model yang mengkaji amalan sumber manusia strategik sebagai mekanisme pemangkin yang mempengaruhi keberkesanan pengurusan pengetahuan. Penemuan ini mengesahkan bahawa strategi pengurusan pengetahuan secara positif mempengaruhi prestasi firma melalui amalan kerja berprestasi tinggi tertentu dan dengan demikian membuktikan peranan mediator pengurusan sumber manusia. Dapatan kajian juga jelas menunjukkan keperluan untuk menyelaraskan amalan sumber manusia dengan strategi organisasi. Seterusnya, amalan sumber manusia yang mempengaruhi prestasi kerja juga akan mempengaruhi keseimbangan kerja kehidupan seseorang pekerja.

KKK meningkatkan amalan pengurusan tenaga kerja terutama dari segi masa dan lokasi kerja. Program-program KKK memberi kesan terhadap organisasi dan pekerjaannya dari segi pengambilan tenaga kerja, kos perolehan, kesetiaan dan komitmen pekerja serta produktiviti (Abercromby, 2007). Namun, KKK akan menyebabkan berlakunya isu-isu di mana organisasi tidak bersedia dan tidak mempunyai keupayaan untuk mengamalkan budaya kerja yang ditetapkan. Kebanyakan jabatan sumber manusia suka mengamalkan pilihan waktu kerja yang fleksibel dalam menitikberatkan keseimbangan kehidupan kerja terhadap pekerja. Penjadualan yang fleksibel merangkumi kebebasan jam kerja dan lokasi untuk pekerja (Abercromby, 2007).

Walau bagaimanapun, sesetengah pekerja gagal menyelesaikan tugas mereka dalam masa yang ditetapkan kerana mereka mempunyai pengurusan diri yang lemah. Lokasi kerja yang fleksibel akan menyebabkan salah faham atau komunikasi yang tidak efektif antara rakan sekerja dan pelanggan. Di samping itu, fleksibiliti juga memerlukan pekerja untuk bekerja pada waktu-waktu yang tidak sepatutnya yang boleh memburukkan lagi keadaan dan seterusnya meningkatkan konflik kerja-kehidupan (Abercromby, 2007).

Terdapat juga beberapa kajian yang telah dilakukan untuk mengkaji dan menganalisis keperluan serta keutamaan pengurusan sumber manusia dan keutamaan berkaitan keseimbangan kerja-kehidupan bagi membentuk prestasi kerja yang baik. Namun begitu, prestasi ini juga dipengaruhi oleh keadaan semasa ekonomi sesebuah negara. Kruif dan McWilliam (2010) dalam kajian mereka menyatakan kemerosotan keseimbangan kerja-kehidupan seseorang pekerja adalah dipengaruhi oleh prestasi pekerja dan juga organisasi. Akibatnya, keseimbangan kerja kehidupan pekerja tersebut semakin berkurangan berikutan tekanan kerja dan juga depresi yang dihadapi oleh para pekerja. Pendapat ini disokong oleh Frei, Kalakota, Leone dan Marx (2010) yang menyatakan tekanan, depresi dan prestasi yang kurang memberangsangkan akhirnya akan mencetuskan konflik.

Contohnya, ketidakstabilan ekonomi di Malaysia telah berlaku apabila negara mengalami masalah kemelesetan ekonomi pada tahun 1997-1998. Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) menurun kepada 7.5% dan nisbah pinjaman pula meningkat daripada 4.1% kepada 9.0% (Institute, 2015). Turnley dan Feldman (2000) membuat tinjauan berkenaan fasa

kemelesetan ekonomi yang berlaku ini dan menunjukkan berlakunya masalah pengangguran yang tinggi pada ketika itu. Pekerja bukan sahaja kehilangan pekerjaan, malah turut menyebabkan keseimbangan kerja kehidupan terganggu. Schwab dan Cummings (1970) turut menyatakan keadaan yang sama dalam kajian mereka. Justeru, keadaan yang berlaku ini telah mencetuskan konflik berikutan keadaan ekonomi yang tidak stabil serta prestasi dan kualiti kerja dalam kalangan pekerja industri ketika itu semakin menurun. Dalam masa yang sama, pengurusan sumber manusia juga menjadi tidak efektif kerana tekanan kerja dan tekanan ekonomi turut meningkat. Tambahan pula, penggunaan dan kuasa beli barang oleh pengguna ketika itu turut menurun (McDonell, 2014). Berdasarkan penjelasan ini maka adalah jelas bahawa amalan PSM dan KKK sememangnya mempunyai hubungkait yang signifikan. Maka, dapat disimpulkan bahawa amalan PSM dan KKK perlulah dijadikan aspek penting yang sentiasa diberikan perhatian sewajarnya oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Kesimpulan

Dapatan daripada kajian yang menjadi asas kepada penyediaan kertas kerja ini telah dikupas satu persatu secara terperinci. Dalam pada itu, adalah didapati bahawa hubungkait yang signifikan diantara amalan PSM dan KKK sememangnya wujud. Menyedari hakikat ini maka adalah ditegaskan bahawa amalan PSM perlu ditingkatkan di mana-mana pun organisasi, khususnya sektor awam supaya dapat memberi kesan positif yang kuat kepada KKK. Oleh itu, adalah diharap dengan maklumat ini maka pihak berwajib dapat merangka seterusnya melaksanakan pelbagai inisiatif bertujuan pemantapan PSM bagi menyokong aspek KKK dalam mana-mana organisasi berkaitan.

Penghargaan

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

Rujukan

- Ab. Aziz Yusof. (2004). *Penilaian prestasi dari perspektif pengurusan sumber manusia*. Sintok: Penerbit Universiti Utara.
- Ab. Aziz Yusof. (2011). *Gelagat organisasi satu pendekatan strategik*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Ab. Aziz Yusof. (2001). *Penilaian prestasi: Konsep dan perlaksanaan* (Edisi ke-2). Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Abdul Hanit Halit & Ahmad Hakimi Awang. (2012). Stres dalam kalangan penjawat awam kumpulan sokongan Universiti Malaysia Terengganu. *Jurnal Psikologi dan Kaunseling Perkhidmatan Awam Malaysia*, 7, 257-278.
- Abdurrahman, D., Fadilah, S., & Suarsih, S. (2010). Hubungan konflik keluarga pekerjaan dengan kepuasan kerja dan niat keluar kerja. *MIMBAR, Jurnal Sosial dan Pembangunan*, 26(1), 1-15.
- Abercromby, M. (2007). *A Report on the Importance of Work-Life Balance*. <https://bia.ca/a-report-on-theimportance-of-work-life-balance/>
- ACAS. (2015). Flexible Working and Work-life Balance. <http://www.acas.org.uk>. diakses pada 16 Januari 2017.
- Ahmad Tarmizi Abdul Rahman, Romzi Ationg, & Nurul Ain Zulhaimi. (2017). A paradigm shift in understanding mixed method research: A Malaysian perspective. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences*, 9(1), 46-56.

- Allen, T.D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435.
- Allan, C., Loudoun, R., & Peetz, D. (2007). Influences on work/non-work conflict. *Journal of Sociology*, 43(3), 219-239.
- Allen, T.D., Herst, D.E.L., Bruck, C.S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Alterman, T., Luckhaupt, S., Dahlhamer, J., Ward, B., & Calvert, G. (2012). Job insecurity, work-family imbalance and hostile work environment: Prevalence data from the 2010 National Health Interview Survey. *American Journal of Industrial Medicine*, 56(6), 660-669.
- Alvarez-Perez, M.D., & Carballo-Penela, A. (2020). Work-life balance and corporate social responsibility: The evaluation of gender differences on the relationship between family friendly psychological climate and altruistic behaviours at work. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management: Early View*. <https://doi.org/10.1002/csr.2001>
- Aryee, S., Srinivas, E.S., & Tan, H.H. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132-146.
- Aryee, S, Luk, V., Leung, A., & Lo, S. (1999). Role stressors, interrole conflict, and well-being: The moderating influence of spousal support and coping behaviors among employed parents in Hong Kong. *Journal of Vocational Behavior*, 54,259–278.
- Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. Working Paper.
- Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2),147–154.
- Barney, J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Beauregard, T., & Henry, L. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22.
- Beauregard, T.A. (2011). Corporate work-life balance initiatives: Use and effectiveness. In S. Kaiser, M.J. Ringlsetter, D.R. Eikhof, & M. Pina e Cunha (eds.), *Creating Balance: International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals*, (pp.193–208). Berlin: Springer-Verlag.
- Becker, B.E., & Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Beh, L., & Rose, R. (2010). Linking QWL and job performance: Implications for organizations. *Perf. Improv.*, 46(6), 30-35.
- Blau, G. (1999). Testing the longitudinal impact of work variables and performance appraisal satisfaction on subsequent overall job satisfaction. *Human Relations*, 52(8), 1099-1113.
- Breaugh, J.A. & Frye, N.K. (2007). An examination of the antecedents and consequences of the use of family friendly benefits. *Journal of Managerial*, 19(1), 35-52.
- Brough, P., & O'Driscoll, M. (2005). Work family conflict and stress. In Antoniou, A. & Cooper, C. (eds.), *A Research Companion to Organizational Health Psychology*. (pp. 346-365). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

- Brough, P., O'Driscoll, M., & Kalliath, T.J. (2005). The ability of family friendly organizational resources to predict work-family conflict and job and family satisfaction. *Stress and Health*, 21(2), 223-234.
- Capelli, P., & Nuemark, D. (2001). Do "highperformance" work practices improve establishment-level outcomes?. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 737-774.
- Clark, S.C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Colombo, M.G., & Delmastro, M. (2002). The determinants of organizational change and structural inertia: Technological and organizational factors. *Journal of Economics & Management Strategy*, 11(4), 595-635.
- Colombo, M.G., & Delmastro, M. (2008). *The economics of organizational design: Theoretical insights and empirical evidence*. New York: Palgrave MacMillan.
- Connor, T. (2002). The resource-based view of strategy and its value to practising managers. *Strategic Change*, 11(6), 307-316.
- Delery, J.E.S. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis and extension. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 165-197.
- Digital News Asia. (2013). *JobStreet: Malaysian workers not getting enough family time*, Digital. News Asia, 8 October 2013.
- Dikkers, J.S.E., Geurts, S.A.E., Dulk, L.D., Peper, B., Taris, T.W., & Kompier, M. (2007) 'Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work home interaction. *Work and Stress*, 21, 15572.
- Doby, V.J., & Caplan, R.D. (1995). Organisational stress as threat to reputation: Effects on anxiety at work and at home. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1105-1123.
- Doyle, L., Brady, A.M., & Byrne, G. (2009). An overview of mixed methods research. *Journal of Research in Nursing*, 14(2), 175-185.
- Dundas, K. (2008). Work-life balance: There is no 'one-size-fits-all' solution. In. K. O'Rourke (ed.), *Managing Matters*. Graduate College of Management, Southern Cross University, New South Wales, Summer (3), 7-8.
- Edwards, J.R., & Rothbard, N.P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Elarabi, H., & Johari, F. (2014). The impact of human resources management on the health care quality. *Asian Journal of Management Sciences and Education*, 3(1).
- Ennen, E., & Richter, A. (2010). The whole is more than the sum of its parts - or is it? A review of the empirical literature on complementarities in organizations. *Journal of Management*, 36, 207-223.
- Feeney, M.K., & Stritch, J.M. (2019). Family friendly policies, gender, and work– life balance in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 422–448.
- Fleming, P., & A. Spicer. (2004). You can checkout anytime but you can never leave: Spatial boundaries in a high commitment organization. *Human Relations*, 57(1), 75–94.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context Integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93-126.
- Foss, N.J., Laursen, K., & Pedersen, T. (2011). Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices. *Organization Science*, 22(4), 980-990.

- Frei, F., Kalakota, R., Leone, A., & Marx, L. (2010). Process variation as a determinant of bank performance: Evidence from the retail banking study. *Management Science*, 45(9), 1210-1220.
- French, K.A., & Allen, T.D. (2020). Episodic work-family conflict and strain: A dynamic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 105(8), 863–888.
- Frone, M.R. (2003). Work–family balance. In J.C. Quick, & L.E. Tetrick (eds.). *Handbook of Occupational Health Psychology*, (pp. 13-162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Frone, M.R., Yardley, J.K., & Markel, K.S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behaviour*, 50, 145-167.
- Frye, N., & Breugh, J. (2004). Family-friendly policies, supervisor support, work, family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of conceptual model. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 197-206.
- Garg, P., & Yajurvedi N. (2016). Impact of work-life balance practices on employee's retention and organizational performance: A study on IT industry. *Indian Journal of Applied Research*, 6(8) 105-108.
- Gerhart, B., & Milkovich, G.T. (1990). Organization differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33, 663-691
- Grady, G., McCarthy, A., Darcy, C., & Kirrane, M. (2008). *Work life balance policies and initiatives in Irish organisations: A best practice management*. Cork: Oak Tree Press.
- Greenhaus, J.H., Collins, K.M., & Shaw, J.D. (2003). The relation between work family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behaviour*, 63(3), 510-531.
- Greenhaus, J.H., & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1) 76–88.
- Grzywacz, J.G., & Marks, N.F. (2000). Reconceptualising the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126.
- Guest, D.E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 21(1).
- Guthrie, J.T. (2008). *Engaging adolescents in reading*. California: Corwin Press.
- Haque, R., Islam, S., Chowdhury, S., Akhter, R., & Rahman, M. (2013). HRM Practices and its impact on employee satisfaction: A case of pharmaceutical companies in Bangladesh. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2(3), 62-67.
- Hill, E. (2005). Work-family facilitation and conflict: Working fathers and mothers work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, 26, 793-819.
- Hochschild, A.R. (1997). *The time bind: When work becomes home and home becomes work*. New York: Henry Holt and Company.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *Human Resources Management*, 37(3), 291-313.
- Idris, M.A., Dollard, M.F., & Winefield, A.H. (2010). Lay theory explanations of occupational stress: The Malaysian context. *Cross Cultural Management*, 17(2), 135–153.
- Institute, A. (2015). *Asian Development Bank Institute - Sharing Development Knowledge About Asia and The Pacific*.

- Jnaneswar, K. (2016) Relationship between work-life balance, turnover intention and organizational support for work-life balance: A study in the IT industry in Kerala. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 9(5).
- Johari, J., Tan, F.Y., & Zulkarnain, Z. I. (2018). Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(10).
- Kalliath, T., & Monroe, M. (2009). Work-life balance: A structural evaluation of its antecedents across five Anglo and Asian samples'. Paper presented at the 8th Australian Industrial and Organisational Psychology Conference, Sydney, June 2009.
- Kluczyk, M. (2013). The impact of work-life balance on the wellbeing of employees in the private sector in Ireland. Master Thesis (Unpublished). School of Business, National College of Ireland Submitted to the National College of Ireland.
- Koc, M., ÇAVUŞ, M., & Saraçoğlu, T. (2014). Human resource management practices, job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9).
- Koon, V.Y. (2015). The impact of strategic human resource management on employee outcomes in private and public limited companies in Malaysia. *Journal of Human Values*, 21(2).
- Kossek, E.E., & A. Friede. (2006). The business case: Managerial perspectives on work and the family. In M. Pitt-Catsoupes, E.E. Kossek & S. Sweet (eds.), *The Work Family Handbook: Multi-disciplinary Perspectives, Methods, and Approaches* (pp. 611–28). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Press.
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kruif, R., & McWilliam, R. (2010). Multivariate relationships among developmental age: Global engagement and observed child engagement. *Early Childhood Research Quarterly*, 14(4), 515-536.
- Laursen, K., & Foss, N. (2003). New human resource management practices, complementarities, and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics* 27, 243–263.
- Layous, K., Chancellor, J., Lyubomirsky, S., Wang, L., & Doraiswamy, P.M. (2011). Delivering happiness: Translating positive psychology intervention research for treating major and minor depressive disorders. *Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 17, 1-9.
- Leiter, M.P., Laschinger, H.K.S., Day, A., & Gilin-Oore, D. (2010, March). CREW: Improving worklife through collegiality. In M.P. Leiter (Chair), *Improving worklife: International perspectives on workplace health and work engagement*. Symposium conducted at the annual convention of the European Association of Organizational Health Psychology, Rome, Italy.
- Lewis, P. (2008). Emotion work and emotion space: Using a spatial perspective to explore the challenging of masculine emotion management practices. *British Journal of Management*, 19, S130-S140.
- Major, V.S., Klein, K.J., & Ehrhart, M.G. (2002). Work Time, Work Interference with Family, and Psychological Distress. *Journal of Applied Psychology*, 87, 427-436.
- Majumder, Md. Tofael Hossain. (2012). Human Resource Management Practices and Employees' Satisfaction Towards Private Banking Sector in Bangladesh. *International Review of Management and Marketing*, 2(1), 52-58.

- Malik, M.E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R.Q. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *IJBM*, 5(6), 17-26
- Marin-Garcia, J.A., & Bonavia, T. (2015). Relationship between employee involvement and lean manufacturing and its effect on performance in a rigid continuous process industry. *International Journal of Production Research*, 53(11), 3260-3275.
- McDonald, P.K., Brown, K., & Bradley, M.L. (2005) Explanations for the provision utilisation gap in work-life policy. *Women in Management Review*, 20(1), 37-55.
- McDonnell, P. (2014). A contrarian view of employee turnover. *Ophthalmology Times*, 39(3), 4-6.
- McKim, C.A. (2017). The value of mixed methods research: A mixed methods study. *Journal of Mixed Methods Research*, 11(2), 202-222.
- Mostafa, A.M. (2013). The relationship between high performance HR practices and employee attitudes: the mediating role of public service motivation and person-organization fit (Doctoral dissertation, Cardiff University).
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Netemeyer, R.G., Maxham, J.G., & Pullig, C. (2005). Conflicts in the Work-Family Interface: Links to Job Stress, Customer Service Employee Performance, and Customer Purchase Intent. *Journal of Marketing*, 69(2), 130-143.
- Nie, D., Lämsä, A., & Pucetaite, R. (2018). Effects of responsible human resource management practices on female employees' turnover intentions. *Business Ethics: A European Review*, 27(1), 29-41.
- Noraini M. Noor, & Nor Diana Mohd. (2015). WorkLife Balance Policies in Malaysia: Theory and Practice. Handbook of Research on Work Life Balance in Asia. Gombak, Selangor: International Islamic University Malaysia.
- Parasuraman, S., & Greenhaus, J.H. (2002). Toward reducing some critical gaps in work-family research. *Human Resource Management Review*, 12, 299-312.
- Paton, D., Jackson, D., & Johnston, P. (2003). Work attitudes and values. In: O'Driscoll, M, Taylor, P., & Kalliath, T. (eds). *Organizational psychology in Australia and New Zealand*. Victoria, Australia: Oxford University Press, 129-149.
- Petrescu, A.I., & Simmons, R. (2008). Human Resource Management Practices and Workers' Job Satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-667.
- Poelmans. S.A.Y., O'Driscoll, M., & Beham, B. (2005). A review of international research in the field of work and family. In Poelmans SAY (Ed.), *Work and family: An international research perspective* (pp. 3-46). Mahwah, NJ: Erlbaum
- Priem, R.L., & Butler, J.E. (2001) Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26, 22-40.
- Ryan, A.M., & Kossek, E.E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 47(2), 295-310.
- Saleh, D., Camart, N., & Romo, L. (2017). Predictors of stress in college students. *Frontiers in psychology*, 8, 19.
- Seligman, M.E.P. (2011). *A visionary new understanding of happiness and wellbeing: Flourish*. Australia: Random House Australia Pty Ltd
- Shay, E.M. (2006). *Attributing success and failure: attribution theory at work*. Graduate Research Papers. 1529.
- Schwab, D.P., & Cummings, L.L. (1970). Theories of performance and satisfaction: A review. *Industrial Relations*, 9, 408-430.

- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D.P. (2009). Through the Looking Glass of a Social System: Cross-Level Effects of High-Performance Work Systems on Employees' attitudes. *Personnel psychology*, 62(1), 1-29.
- Terpstra, D.E., & Rozell, E.J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46(1), 27–48.
- Thornthwaite, L. (2004). Working time and work-family balance: A review of employees' preferences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2), 166–184.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Turnley, W.H., & Feldman, D.C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *J Organ Behav.*, 21(1), 25–42
- Wayne, S.J., Coyle-Shapiro, J.A.M., Eisenberger, R., Liden, R.C., Rousseau, D.M., & Shore, L.M. (2009). Social influences. In Klein, H.J., Becker, T.E. & Meyer, J.P. (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*: 253-284. New York: Taylor & Francis
- Wayne, J.H., Grzywacz, J.G., Carlson, D.S. & Kacmar, K.M. (2007). Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review*, 17(1), 63–76.
- Wernerfelt, B. (1984) The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Williams, K.J., & Allinger, G.M. (1994). Role stressors, mood spill overs, and perceptions of work-family conflict in employed parents. *Academy of Management Review*, 37(4), 837-868
- Wright, P.M. (2008). *Human resource strategy: Adapting to the age of globalization*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Yang, N. (2005). Individualism-collectivism and work-family interfaces: A Sino-U.S. comparison. In Poelmans SAY (Ed.), *Work and family an international research perspective* (pp. 287–318). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Zenger, T.R., & Hesterly, W.S. (1997). The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-Powered Incentives, and Molecular Units. *Organization Science*, 8(3), 209–222.
- Zhu, C., Devos, G., & Li, Y. (2011). Teacher perceptions of school culture and their organizational commitment and well-being in a Chinese school. *Asia Pacific Education Review*, 12, 319-328.