

**Pengaruh Tuntutan Pekerjaan, Sumber Pekerjaan dan Keterlibatan Kerja terhadap Keseimbangan Kerja-Kehidupan dalam kalangan Penjawat Awam di Malaysia**  
(*The Influence of Job Demands, Job Resources and Work Engagement on Work-Life Balance among Civil Servants in Malaysia*)

Wan Shahrazad Wan Sulaiman<sup>1\*</sup>, Nor Azzatunnisak Mohd Khatib<sup>1</sup>, Fatimah wati Halim<sup>1</sup>, Yoesdinain Nugraha<sup>2</sup>, Anissa Lestari<sup>2</sup> and Azhar Elhami<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Pusat Kajian Psikologi dan Kesejahteraan Manusia, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi, Selangor, Malaysia

<sup>2</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Padjajaran, Jatinangor, Sumedang Regency, West Java 45363, Indonesia

\*Pengarang Koresponden: [shara@ukm.edu.my](mailto:shara@ukm.edu.my)

Diserah: 29 Februari 2026 / Diterima: 29 April 2026

**Abstrak.** Kehidupan kerja yang tidak seimbang dan konflik antara kerja dan keluarga adalah antara faktor yang boleh menyebabkan peningkatan tekanan dan prestasi kerja yang rendah. Apabila tuntutan kerja melebihi keupayaan pekerja, tekanan akan berlaku dan boleh mengganggu keseimbangan kehidupan kerja seseorang. Kajian ini dijalankan untuk mengkaji pengaruh tuntutan kerja, sumber kerja dan keterlibatan kerja yang boleh menjejaskan keseimbangan kerja-kehidupan dalam kalangan penjawat awam. Kajian ini menggunakan reka bentuk kajian tinjauan yang melibatkan pengumpulan data melalui soal selidik. Seramai 5165 responden dalam perkhidmatan awam di Malaysia telah menyertai kajian ini. Soal selidik yang digunakan terdiri daripada lima bahagian termasuk maklumat demografi, skala tuntutan kerja, skala sumber kerja, Skala Keterlibatan Kerja Utrecht (UWES) dan skala keseimbangan kerja-kehidupan. Keputusan kajian mendapati terdapat hubungan yang signifikan di antara tuntutan pekerjaan dan sumber pekerjaan dengan keterlibatan kerja. Dapatan juga menunjukkan hubungan signifikan di antara tuntutan pekerjaan dan sumber pekerjaan dengan keseimbangan kerja-kehidupan. Analisis regresi pelbagai menunjukkan bahawa tuntutan pekerjaan (beban, konflik peranan dan kejelasan peranan) dan sumber pekerjaan (autonomi, sokongan dan efikasi sendiri) merupakan peramal signifikan bagi keterlibatan kerja. Di samping itu, tuntutan pekerjaan (beban dan kejelasan peranan), sumber pekerjaan (autonomi, sokongan dan efikasi sendiri) dan keterlibatan kerja juga merupakan peramal signifikan bagi keseimbangan kerja-kehidupan. Kajian ini menyimpulkan bahawa keseimbangan kerja-kehidupan merupakan aspek penting yang perlu diberi perhatian oleh pekerja dan organisasi. Implikasi kajian ini adalah ia telah mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi keseimbangan kerja-kehidupan dalam meningkatkan kesejahteraan pekerja di Malaysia.

**Kata kunci** Keseimbangan kerja-kehidupan; tuntutan kerja; sumber pekerjaan; keterlibatan kerja; penjawat awam

**Abstract.** Unbalanced work life and conflict between work and family are among the factors that can cause increased stress and low job performance. When job demands exceed the employee's ability, stress will occur and can disrupt a person's work-life balance. This study was conducted to examine the influence of job demands, job resources and work engagement that can affect work-life balance among civil servants. This study used a survey study design that involved collecting data through questionnaires. A total of 5165 respondents in the civil service in Malaysia participated in this study. The questionnaire used consisted of five sections including demographic information, job demands scale, job resources scale, Utrecht Work Engagement Scale (UWES) and work-life balance scale. The results of the study found that there was a significant relationship between job demands and job resources with work engagement. The findings also showed a significant relationship between job demands and job resources with work-life balance. Multiple regression analysis showed that job demands (workload, role conflict and role clarity) and job resources

*(autonomy, support and self-efficacy) were significant predictors of work engagement. In addition, job demands (workload and role clarity), job resources (autonomy, support and self-efficacy) and work engagement were also significant predictors of work-life balance. This study concludes that work-life balance is an important aspect that needs to be given attention by employees and organizations. The implication of this study is that it has identified factors that influence work-life balance in improving employee well-being in Malaysia.*

**Keywords** *Work-life balance; job demands; job resources; work engagement; civil service.*

## Pengenalan

Keseimbangan kerja-kehidupan telah menjadi bidang penyelidikan yang semakin penting memandangkan pekerjaan di zaman teknologi maju ini berkembang dan menuntut tahap produktiviti dan fleksibiliti yang lebih tinggi daripada pekerja. Di Malaysia, kadar pertumbuhan ekonomi yang pesat, globalisasi dan kemajuan teknologi telah mengubah dunia pekerjaan dengan ketara, mewujudkan peluang dan cabaran yang lebih tinggi untuk pekerja. Kekaburan sempadan antara kerja dan kehidupan peribadi telah menyebabkan kebimbangan yang semakin meningkat tentang keupayaan pekerja untuk mengekalkan keseimbangan yang sihat antara tanggungjawab profesional dan kesejahteraan peribadi. Ini menjadikan keseimbangan kerja-kehidupan sebagai isu kritikal bukan sahaja untuk individu pekerja tetapi juga untuk organisasi yang berusaha untuk meningkatkan produktiviti, mengurangkan kadar pertukaran pekerja dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Di Malaysia, isu ini amat mendesak kerana pekerja perlu beradaptasi dengan persekitaran kerja yang mencabar yang dibentuk oleh pembangunan ekonomi yang pesat, pendigitalan dan jangkaan organisasi yang berkembang. Waktu kerja yang panjang dan tekanan prestasi tinggi, ditambah pula dengan norma budaya kolektivis yang menekankan kewajipan keluarga, memburukkan lagi cabaran untuk mencapai keseimbangan kerja-kehidupan (Rusli et al., 2019). Ini mewujudkan ketegangan yang kompleks untuk pekerja, terutamanya dalam kalangan keluarga di mana kedua-dua suami dan isteri bekerja untuk mengimbangi tugas profesional di samping tanggungjawab menjaga anak. Tambahan pula, kebangkitan teknologi komunikasi digital telah mewujudkan budaya kerja yang "sentiasa aktif", merumitkan lagi keupayaan pekerja untuk memutuskan hubungan dengan pekerjaan dan terlibat sepenuhnya dalam kehidupan peribadi dan keluarga.

Oleh itu, penyelidikan tentang keseimbangan kerja-kehidupan di Malaysia adalah penting dalam memahami bagaimana pekerja menavigasi tuntutan yang saling bersaing ini dan bagaimana organisasi boleh mewujudkan sokongan untuk memupuk persekitaran kerja yang lebih sihat. Kajian dalam bidang ini penting untuk meneroka faktor-faktor seperti pengaturan kerja yang fleksibel, sokongan organisasi, tekanan kerja dan kesejahteraan pekerja.

Keseimbangan kerja-kehidupan telah muncul sebagai kebimbangan utama dalam penyelidikan organisasi dan psikologi, terutamanya berkaitan dengan kesejahteraan dan produktiviti pekerja. Dalam beberapa tahun kebelakangan ini, para sarjana semakin menumpukan kepada bagaimana faktor tempat kerja seperti tuntutan pekerjaan dan sumber pekerjaan mempengaruhi keupayaan pekerja untuk mengekalkan keseimbangan antara kehidupan profesional dan peribadi mereka. Pekerja yang bergelut untuk memenuhi tuntutan yang berterusan mungkin sukar untuk mengasingkan diri daripada kerja, yang mengganggu masa peribadi dan keluarga, akhirnya menjejaskan keseimbangan kerja-kehidupan (Haar et al., 2014). Sebaliknya, ketersediaan sumber pekerjaan seperti sokongan penyelia, autonomi dan peluang untuk pertumbuhan profesional, didapati dapat mengurangkan kesan negatif tuntutan pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2014). Namun, kajian empirikal sering mengkaji tuntutan dan sumber pekerjaan secara berasingan daripada mempertimbangkan impak gabungannya terhadap keterlibatan kerja dan keseimbangan kerja-kehidupan. Waktu kerja yang panjang, perubahan organisasi yang pesat, dan jangkaan budaya kolektivis mempengaruhi kemampuan individu untuk mencapai keseimbangan (Rusli et al., 2019; Kumar & Kalliath, 2021). Jurang ini menonjolkan keperluan untuk kajian lebih mendalam tentang bagaimana tuntutan dan sumber pekerjaan

mempengaruhi keterlibatan kerja dan bagaimana proses ini mempengaruhi keseimbangan kerja-kehidupan pekerja.

### *Model Tuntutan-Sumber Kerja (JD-R)*

Teori keseimbangan kerja-kehidupan adalah berasaskan idea bahawa individu berusaha untuk memperuntukkan masa, tenaga dan komitmen merentasi domain kerja dan bukan kerja dengan cara yang meminimumkan konflik dan memaksimumkan pengayaan. Teori keseimbangan kerja-kehidupan, seperti teori konflik peranan dan teori pengayaan peranan, mencadangkan bahawa ketidakseimbangan berlaku apabila tuntutan satu peranan menghalang prestasi dalam peranan lain (Greenhaus & Beutell, 1985), manakala keseimbangan dipertingkatkan apabila sumber yang diperoleh dalam satu peranan meningkatkan fungsi dalam peranan lain (Greenhaus & Powell, 2006). Pada dasarnya, mencapai keseimbangan kerja-kehidupan melibatkan pengurangan konflik berasaskan ketegangan dan berasaskan masa sambil memupuk limpahan positif merentasi domain. Ini menjadikan konsep ini bukan sahaja relevan untuk kesejahteraan individu tetapi juga penting untuk prestasi organisasi, kerana pekerja yang seimbang lebih terlibat, berpuas hati dan berdaya tahan.

Model Tuntutan Kerja-Sumber (JD-R) pula menyediakan rangka kerja yang berguna untuk memahami bagaimana faktor tempat kerja mempengaruhi keseimbangan kerja-kehidupan. Menurut model tersebut, setiap pekerjaan mempunyai set tuntutan uniknya (contohnya, beban kerja, tekanan emosi, waktu kerja yang panjang) dan sumber (contohnya, autonomi, sokongan sosial, peluang perkembangan), yang bersama-sama menentukan hasil pekerja (Bakker & Demerouti, 2017). Apabila tuntutan kerja tinggi dan sumber tidak mencukupi, pekerja lebih cenderung mengalami tekanan dan kelesuan upaya, yang boleh meresap ke dalam kehidupan peribadi mereka dan mengganggu keseimbangan kerja-kehidupan. Sebaliknya, apabila sumber pekerjaan yang mencukupi tersedia, pekerja lebih berupaya menangani permintaan, mengekalkan keterlibatan kerja, dan mengalami kepuasan yang lebih besar dalam mengimbangi peranan kerja dan kehidupan peribadi.

Mengintegrasikan teori keseimbangan kerja-kehidupan dengan model Model Tuntutan Kerja-Sumber (JD-R) membolehkan pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme di mana konteks organisasi membentuk keupayaan pekerja untuk mengurus pelbagai peranan. Secara khususnya, model ini mengetengahkan bagaimana tuntutan pekerjaan menyumbang kepada konflik kerja-keluarga, manakala sumber memupuk pengayaan dan memudahkan limpahan positif ke dalam kehidupan bukan kerja. Selain itu, laluan kepada kelesuan upaya dan keterlibatan menjelaskan bagaimana interaksi permintaan dan sumber diterjemahkan kepada hasil negatif atau positif untuk keseimbangan kerja-kehidupan pekerja.

Tuntutan pekerjaan adalah aspek kerja yang memerlukan usaha fizikal atau psikologi yang berterusan yang secara konsisten dikaitkan dengan ketegangan, pemulihan yang terjejas, dan gangguan terhadap peranan bukan kerja (Bakker & Demerouti, 2017). Kajian empirikal Malaysia dari tempoh pandemik dan pasca pandemik mengesahkan kepentingan beban kerja, tekanan masa, kekaburan peranan, dan tuntutan emosi merentasi sektor. Contohnya, kajian terhadap ahli akademik Malaysia mendapati bahawa tekanan yang dialami dan beban kerja yang semakin meningkat semasa COVID-19 sangat berkait dengan kualiti hidup yang lebih rendah dan peningkatan konflik kerja-keluarga, dengan keseimbangan kerja-kehidupan menjadi pengantara dalam hubungan tekanan dan kualiti hidup (Aye et al., 2024). Begitu juga, kajian penjagaan kesihatan di Malaysia mendokumentasikan kelaziman kelesuan upaya yang tinggi yang berkaitan dengan tuntutan kerja yang berpanjangan semasa pandemik, menunjukkan bagaimana tuntutan yang berterusan menghalang keupayaan pekerja untuk pulih dan mengekalkan peranan bukan kerja (Marzo et al., 2022).

Sumber kerja seperti autonomi, sokongan penyelia, kejelasan peranan dan peluang pembangunan, berfungsi sebagai penampan terhadap tekanan yang disebabkan oleh permintaan dan sebagai pemacu motivasi bagi keadaan kerja yang positif (Bakker & Demerouti, 2014). Kajian yang mengkaji keterlibatan kerja sebagai antededen dalam sampel Malaysia melaporkan bahawa sokongan kepimpinan, peluang pembelajaran dan sokongan organisasi yang dirasakan secara signifikan meramalkan keterlibatan kerja dan mengurangkan kesan negatif tuntutan kerja (Hossan, 2024). Keterlibatan kerja yang diukur dengan dimensi semangat, dedikasi, dan keasyikan, muncul daripada sumber pekerjaan yang mencukupi dan dikaitkan dengan limpahan positif ke dalam domain bukan kerja (Bakker et al., 2011). Kajian Hossan (2024) mendapati bahawa pekerja yang

melaporkan sumber yang lebih kukuh dan kepimpinan yang menyokong menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, yang seterusnya dikaitkan dengan skor pengayaan dan keupayaan yang lebih baik untuk mengurus peranan kerja dan keluarga (Hossan, 2024).

Secara umum, dapatan kajian ini selari dengan bukti antarabangsa berasaskan model JD-R yang menunjukkan bahawa tuntutan kerja meningkatkan tekanan melalui proses kemerosotan kesihatan, manakala sumber pekerjaan memupuk keterlibatan kerja melalui proses motivasi (Bakker & Demerouti, 2017). Kajian rentas negara seperti oleh Haar et al. (2014) turut mendapati bahawa keseimbangan kerja-kehidupan berkait rapat dengan kesejahteraan psikologi dan kepuasan hidup merentasi pelbagai budaya, sekali gus menyokong kesahan luaran dapatan ini. Namun, berbanding kajian di konteks Barat yang sering menekankan autonomi individu dan fleksibiliti kerja sebagai sumber utama, dapatan dalam konteks Malaysia menunjukkan peranan yang lebih ketara bagi faktor seperti sokongan penyelia, kejelasan peranan, dan nilai kekeluargaan dalam mempengaruhi penglibatan kerja serta keseimbangan kerja-kehidupan. Ini mencerminkan pengaruh budaya kolektivisme yang membentuk cara pekerja mentafsir tuntutan dan sumber pekerjaan. Oleh itu, walaupun struktur asas model JD-R adalah konsisten secara global, kajian ini menyumbang kepada literatur antarabangsa dengan menonjolkan kepentingan faktor konteks dan budaya dalam memperhalusi hubungan antara tuntutan kerja, sumber pekerjaan, keterlibatan kerja, dan keseimbangan kerja-kehidupan.

Kerangka Kerja Tuntutan Kerja-Sumber (JD-R) menyediakan model yang koheren untuk menjelaskan bagaimana tuntutan dan sumber pekerjaan bersama-sama mempengaruhi keterlibatan dan keseimbangan kerja-kehidupan (Bakker & Demerouti, 2017). Kajian-kajian lepas secara meluas menyokong dwi-laluan JD-R iaitu tuntutan pekerjaan membawa kepada kelesuan upaya dan limpahan negatif; manakala sumber pekerjaan membawa kepada keterlibatan dan pengayaan. Kajian lepas juga mendedahkan moderator kontekstual yang penting seperti sektor (penjagaan kesihatan, akademik, PKS), perubahan peranan berkaitan pandemik, jangkakan budaya mengenai keluarga dan amalan kepimpinan (Aye et al., 2024; Hossan, 2024). Walau bagaimanapun, literatur tempatan masih menunjukkan jurang iaitu agak sedikit kajian longitudinal atau perbandingan pelbagai sektor, dan pengukuran keseimbangan kerja-kehidupan berbeza-beza mengikut kajian yang menghadkan kebolehbandingkan. Sehubungan itu, objektif kajian ini adalah untuk mengkaji:

- i. hubungan di antara tuntutan pekerjaan, sumber pekerjaan, keterlibatan kerja dan keseimbangan kerja-kehidupan;
- ii. pengaruh tuntutan pekerjaan dan sumber pekerjaan terhadap keterlibatan kerja; dan
- iii. pengaruh tuntutan pekerjaan, sumber pekerjaan dan keterlibatan kerja terhadap keseimbangan kerja-kehidupan.

## Metodologi

Kajian ini menggunakan reka bentuk kajian tinjauan yang melibatkan pengumpulan data melalui satu set soal selidik. Soal selidik ini telah diedarkan secara talian kepada responden kajian melalui pautan *Google Form*. Responden kajian ini dipilih daripada penjawat awam yang berkhidmat dalam perkhidmatan awam di kementerian, jabatan dan agensi di Malaysia. Kriteria inklusi untuk responden kajian adalah penjawat awam dalam pelbagai sektor perkhidmatan awam yang telah berkhidmat sekurang-kurangnya satu tahun. Seramai 5165 responden terlibat dalam kajian ini.

### *Instrumen Kajian*

Borang soal selidik ini telah distrukturkan dan terdiri daripada lima bahagian untuk membolehkan pengumpulan data dilakukan secara teratur dan menghasilkan keputusan yang tepat. Bahagian A adalah maklumat demografi responden yang dibahagikan kepada 10 item yang melibatkan umur, bangsa, jantina, status perkahwinan, bilangan anak, tahap pendidikan tertinggi, jawatan, gred jawatan, anggaran gaji bulanan dan tempoh perkhidmatan. Bahagian B pula adalah Skala Tuntutan Pekerjaan. Skala tuntutan kerja melibatkan sejumlah 19 item. Instrumen ini telah diterjemahkan ke dalam bahasa Melayu oleh Adi Satria Jamaludin (2016). Dimensi beban kerja dalam konteks tekanan peranan kerja telah diadaptasi daripada Inventori Beban Kerja Kuantitatif (QWI) yang dibangunkan oleh Spector dan Jex (1998). Skala ini mempunyai lima item yang

memfokuskan pada aspek kekerapan penyediaan tugas yang menyumbang kepada tuntutan kerja. Contoh pernyataan untuk dimensi beban kerja ialah "Saya mampu mengendalikan tugas yang sering diberikan dalam kuantiti yang banyak". Sementara itu, dimensi kejelasan peranan dan konflik peranan diukur melalui Skala Kekaburan Peranan dan Konflik yang diperkenalkan oleh Rizzo, House dan Litzman (1970) yang melibatkan sejumlah 14 item, iaitu enam item untuk dimensi kejelasan peranan dan lapan item untuk konflik peranan. Contoh pernyataan untuk dimensi kejelasan peranan ialah "Saya tahu apa yang sebenarnya dijangkakan daripada saya oleh majikan". Manakala contoh soalan konflik peranan ialah "Saya mampu menangani dua atau lebih kumpulan yang mempunyai keperluan dan kaedah kerja yang berbeza".

Bahagian C pula adalah Skala Sumber Pekerjaan. Skala ini dibangunkan oleh Bakker, Demerouti, Taris dan Scheurs (2003). Skala ini diterjemahkan ke dalam bahasa Melayu oleh Nurarumi Mohd Bakif (2017). Soal selidik ini mengandungi 17 item untuk mengukur sumber kerja. Skala ini terdiri daripada tiga dimensi iaitu autonomi, sokongan sosial (Bakker, Demerouti, Taris & Scheurs, 2003) dan efikasi sendiri (Schwarzer & Jerusalem, 1995). Pemarkahan ditentukan berdasarkan jumlah skor melalui skala Likert lima mata dengan kaedah pemarkahan ialah 1 = tidak pernah, 2 = kadang-kadang, 3 = biasanya, 4 = kerap dan 5 = sangat kerap.

Bahagian D mengandungi Skala Keterlibatan Kerja Utrecht. Skala keterlibatan kerja dibangunkan oleh Schaufeli et al. (2002) dan mengandungi 17 item. Ia mengukur tiga dimensi, iaitu semangat, dedikasi dan keasyikan. Skala ini telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu oleh Nur Aisyah Zahoni dan Wan Shahrazad (2016). Pemarkahan untuk skala ini menggunakan skala Likert tujuh mata dengan kaedah pemarkahan 0 = tidak pernah hingga 6 = sentiasa. Bahagian terakhir pula adalah Skala Keseimbangan Kerja-Kehidupan. Keseimbangan kerja-kehidupan diukur dengan tiga item berdasarkan kajian Haar (2013). Item-item tersebut ialah 'Saya berpuas hati dengan keseimbangan kerja-kehidupan saya, menikmati kedua-dua peranan', 'Pada masa kini, saya seolah-olah menikmati setiap bahagian dalam hidup saya dengan sama baiknya' dan 'Saya berjaya mengimbangi tuntutan kerja dan kehidupan peribadi saya dengan baik'. Skor yang lebih tinggi mencerminkan persepsi yang lebih tinggi tentang keseimbangan kerja-kehidupan. Skala ini telah diuji dalam kajian berbilang negara (Haar et al. 2014) dan menunjukkan kebolehpercayaan yang baik ( $\alpha = 0.81$ ).

#### *Prosedur Analisis Data*

Data telah dianalisis menggunakan perisian SPSS versi 29. Data dianalisis menggunakan analisis kebolehpercayaan alfa Cronbach, analisis korelasi dan analisis regresi pelbagai. Jadual 1 menunjukkan kebolehpercayaan instrumen kajian mengikut lapan dimensi yang diukur. Semua skala menunjukkan ketekalan dalaman dan kebolehpercayaan yang memuaskan dengan alfa Cronbach antara .653 hingga .955.

*Jadual 1. Kebolehpercayaan instrumen kajian*

<b>Dimensi</b>	<b>Alfa Cronbach</b>
Beban kerja	.857
Konflik peranan	.653
Kejelasan peranan	.834
Autonomi	.765
Sokongan	.782
Efikasi sendiri	.892
Keterlibatan kerja	.784
Keseimbangan kerja-kehidupan	.955

#### *Pertimbangan Etika*

Dalam mengendalikan kajian survei, pertimbangan etika merupakan aspek paling utama bagi memastikan hak, kebajikan dan maruah responden sentiasa terpelihara. Pengkaji telah mendapatkan persetujuan termaklum daripada responden kajian dengan menjelaskan tujuan kajian, tempoh masa yang diperlukan, dan bagaimana data akan digunakan sebelum responden bersetuju untuk mengambil bahagian secara sukarela. Selain itu,

pengkaji memastikan kerahsiaan responden kajian dengan tidak meminta maklumat peribadi seperti nama dan nombor kad pengenalan. Pengkaji juga telah memastikan soalan-soalan yang dikemukakan juga tidak mencetuskan trauma emosi, tekanan mental, atau membawa implikasi negatif kepada responden.

### Hasil Kajian

*Hubungan antara Tuntutan Kerja, Sumber Kerja, Keterlibatan Kerja dan Keseimbangan Kerja-Kehidupan*  
Keputusan korelasi Pearson dalam Jadual 2 menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara beban kerja ( $r=.498$ ,  $p < .0001$ ), konflik peranan ( $r=.085$ ,  $p < .0001$ ) dan kejelasan peranan ( $r=.509$ ,  $p < .0001$ ) dengan keterlibatan kerja. Terdapat hubungan positif dan signifikan juga di antara autonomi ( $r=.416$ ,  $p < .0001$ ), sokongan ( $r=.341$ ,  $p < .0001$ ) dan efikasi sendiri ( $r=.521$ ,  $p < .0001$ ) dengan keterlibatan kerja.

Keputusan juga menunjukkan hubungan signifikan di antara beban kerja ( $r=.479$ ,  $p < .0001$ ) dan kejelasan peranan ( $r=.536$ ,  $p < .0001$ ) dengan keseimbangan kerja-kehidupan. Walau bagaimanapun, tiada hubungan signifikan diperolehi di antara konflik peranan ( $r=.016$ ,  $p > .05$ ) dengan keseimbangan kerja-kehidupan. Terdapat hubungan positif dan signifikan juga di antara autonomi ( $r=.427$ ,  $p < .0001$ ), sokongan ( $r=.366$ ,  $p < .0001$ ) dan efikasi sendiri ( $r=.484$ ,  $p < .0001$ ) dengan keseimbangan kerja-kehidupan.

Jadual 2. Keputusan korelasi antara tuntutan kerja, sumber kerja, keterlibatan kerja dan keseimbangan kerja-kehidupan

	1	2	3	4	5	6	7	8
Beban kerja (1)	-							
Konflik peranan (2)	.257**	-						
Kejelasan peranan (3)	.605**	.087**	-					
Autonomi (4)	.511**	.124**	.530**	-				
Sokongan (5)	.368**	.046**	.405**	.557**	-			
Efikasi sendiri (6)	.538**	.127**	.536**	.497**	.354**	-		
Keterlibatan (7)	.498**	.085**	.509**	.416**	.341**	.521**	-	
Keseimbangan (8)	.479**	.016	.536**	.427**	.366**	.484**	.608**	-

\*\* $p < .0001$

### *Pengaruh Tuntutan Pekerjaan dan Sumber Pekerjaan terhadap Keterlibatan Kerja*

Analisis regresi pelbagai telah dijalankan untuk menganalisis objektif kajian ini. Dapatan menunjukkan bahawa model dengan enam peramal tersebut memberikan sumbangan yang signifikan kepada keterlibatan kerja ( $R^2 = .376$ ,  $F = 519.081$ ,  $p < 0.0001$ ). Nilai  $R^2$  untuk model ini ialah 0.376, menunjukkan bahawa kira-kira 37.6% daripada varians dalam keterlibatan kerja boleh dijelaskan oleh beban kerja, konflik peranan, kejelasan peranan, autonomi, sokongan dan efikasi sendiri.

Jadual 3. Analisis regresi pelbagai tuntutan pekerjaan dan sumber pekerjaan terhadap keterlibatan kerja

Model	Pekali tidak piawai		Pekali piawai		
	B	Ralat piawai	Beta	t	Sig
Malar	-.452	1.637		-.276	.783
Beban kerja	.883	.071	.190	12.384	.000
Konflik peranan	-.069	.034	-.024	-2.058	.040
Kejelasan peranan	1.038	.078	.201	13.275	.000
Autonomi	.272	.101	.041	2.702	.007
Sokongan	.459	.084	.073	5.440	.000
Efikasi sendiri	.783	.041	.268	18.963	.000

Berdasarkan Jadual 3, analisis untuk peramal menunjukkan bahawa beban kerja (Beta = 0.190,  $t = 12.384$ ,  $p < 0.0001$ ), konflik peranan (Beta = -0.024,  $t = -2.058$ ,  $p < 0.05$ ), dan kejelasan peranan (Beta = 0.201,  $t = 13.275$ ,  $p < 0.0001$ ) adalah peramal keterlibatan kerja yang signifikan.

Manakala dimensi sumber pekerjaan juga menunjukkan keputusan yang signifikan. Analisis untuk peramal menunjukkan bahawa autonomi (Beta = 0.041,  $t = 2.702$ ,  $p < 0.05$ ), sokongan (Beta = 0.073,  $t = 5.440$ ,  $p < 0.0001$ ), dan efikasi sendiri (Beta = 0.268,  $t = 18.963$ ,  $p < 0.0001$ ) adalah peramal keterlibatan kerja yang signifikan. Daripada kesemua peramal ini, dimensi efikasi sendiri merupakan peramal paling kuat diikuti oleh kejelasan peranan, manakala konflik peranan merupakan peramal paling lemah untuk keterlibatan kerja.

#### *Pengaruh Tuntutan Pekerjaan, Sumber Pekerjaan dan Keterlibatan Kerja terhadap Keseimbangan Kerja-Kehidupan*

Keputusan analisis regresi pelbagai menunjukkan bahawa model dengan enam peramal memberikan sumbangan yang signifikan kepada keseimbangan kerja-kehidupan ( $R^2 = .461$ ,  $F = 736.630$ ,  $p < 0.0001$ ). Nilai  $R^2$  untuk model ini ialah 0.461, menunjukkan bahawa kira-kira 46.1% varians dalam keseimbangan kerja-kehidupan boleh dijelaskan oleh beban kerja, kejelasan peranan, autonomi, sokongan, efikasi sendiri dan keterlibatan kerja. Berdasarkan Jadual 3, analisis untuk peramal menunjukkan bahawa beban kerja (Beta = 0.071,  $t = 5.076$ ,  $p < 0.0001$ ) dan kejelasan peranan (Beta = 0.198,  $t = 13.837$ ,  $p < 0.0001$ ) adalah peramal keseimbangan kerja-kehidupan yang signifikan.

*Jadual 4. Analisis regresi pelbagai tuntutan pekerjaan, sumber pekerjaan dan keterlibatan kerja terhadap keseimbangan kerja-kehidupan*

Model	Pekali tidak piawai		Pekali piawai		
	B	Ralat piawai	Beta	t	Sig
Malar	2.879	.176		16.355	.000
Beban kerja	.042	.008	.071	5.076	.000
Kejelasan peranan	.130	.009	.198	13.837	.000
Autonomi	.032	.012	.038	2.680	.007
Sokongan	.060	.010	.075	6.010	.000
Efikasi sendiri	.035	.005	.095	7.017	.000
Keterlibatan kerja	.048	.002	.381	29.446	.000

Manakala dimensi sumber pekerjaan juga menunjukkan keputusan yang signifikan. Analisis untuk peramal menunjukkan bahawa autonomi (Beta = 0.038,  $t = 2.680$ ,  $p < 0.05$ ), sokongan (Beta = 0.075,  $t = 6.010$ ,  $p < 0.0001$ ), dan efikasi sendiri (Beta = 0.095,  $t = 7.017$ ,  $p < 0.0001$ ) dan keterlibatan kerja (Beta = 0.381,  $t = 29.446$ ,  $p < 0.0001$ ) adalah peramal keseimbangan kerja-kehidupan yang signifikan. Daripada kesemua peramal ini, dimensi keterlibatan kerja merupakan peramal paling kuat manakala autonomi merupakan peramal paling lemah terhadap keseimbangan kerja-kehidupan.

### **Perbincangan**

Dapatan ini menunjukkan bahawa model regresi pelbagai yang mengandungi enam peramal iaitu beban kerja, konflik peranan, kejelasan peranan, autonomi, sokongan dan efikasi sendiri telah menyumbang secara signifikan kepada keterlibatan kerja. Ini bermakna hampir 37.6% varians keterlibatan kerja dapat dijelaskan oleh gabungan tuntutan pekerjaan dan sumber pekerjaan, suatu dapatan yang boleh dianggap sederhana hingga tinggi dalam kajian sains sosial. Keputusan ini selari dengan Model Tuntutan dan Sumber Pekerjaan (*Job Demands-Resources Model*) yang menegaskan bahawa keterlibatan kerja dipengaruhi oleh interaksi antara tuntutan pekerjaan yang boleh menjejaskan kesejahteraan dan sumber pekerjaan yang bertindak sebagai pemangkin motivasi (Bakker & Demerouti, 2017). Justeru, dapatan ini mengukuhkan lagi kesahan empirikal model tersebut dalam konteks organisasi tempatan.

Dari segi tuntutan pekerjaan, dapatan menunjukkan bahawa beban kerja dan kejelasan peranan merupakan peramal positif yang signifikan terhadap keterlibatan kerja, manakala konflik peranan menunjukkan hubungan negatif yang signifikan. Hubungan positif antara beban kerja dan keterlibatan kerja boleh ditafsirkan bahawa beban kerja yang mencabar tetapi terkawal berupaya meningkatkan rasa bermakna dan dedikasi pekerja terhadap tugas mereka, selari dengan konsep “challenge demands” (Crawford, LePine, & Rich, 2010). Sebaliknya, konflik peranan didapati mengurangkan keterlibatan kerja, walaupun kesannya adalah kecil. Ini menyokong kajian terdahulu yang menunjukkan bahawa ketidakselarasan jangkaan peranan boleh mencetuskan kekeliruan kognitif dan tekanan emosi, seterusnya melemahkan fokus dan tenaga kerja terhadap tugas (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970).

Walaupun tuntutan yang berlebihan boleh memudaratkan, tuntutan cabaran yang sederhana seperti tekanan masa atau tugas yang kompleks telah terbukti merangsang motivasi dan memupuk penglibatan apabila pekerja menganggapnya sebagai peluang untuk berkembang (Bakker & Demerouti, 2017). Kejelasan peranan, sebagai sumber kerja utama, mengurangkan kekaburan dan memberikan pekerja pemahaman yang jelas tentang jangkaan, sekali gus meningkatkan rasa tujuan dan komitmen mereka terhadap tugas kerja (Schaufeli, 2017).

Keputusan kajian ini juga menonjolkan kepentingan sumber pekerjaan, apabila autonomi, sokongan dan efikasi sendiri didapati sebagai peramal signifikan keterlibatan kerja. Autonomi memberi ruang kepada pekerja untuk membuat keputusan dan mengawal cara kerja mereka, yang seterusnya meningkatkan rasa tanggungjawab dan pemilikan terhadap kerja (Deci & Ryan, 2000). Sokongan pula, sama ada daripada penyelia atau rakan sekerja, berfungsi sebagai pelindung psikososial yang menggalakkan kesejahteraan dan motivasi intrinsik (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011). Dapatan ini mengesahkan bahawa sumber pekerjaan bukan sahaja mengurangkan kesan negatif tuntutan kerja, malah secara langsung meningkatkan keterlibatan kerja.

Efikasi sendiri muncul sebagai peramal paling kuat terhadap keterlibatan kerja, diikuti oleh kejelasan peranan, manakala konflik peranan merupakan peramal paling lemah. Ini menunjukkan bahawa kepercayaan individu terhadap keupayaan diri memainkan peranan utama dalam menentukan tahap tenaga, dedikasi dan penyerapan dalam kerja. Efikasi sendiri, yang ditakrifkan sebagai kepercayaan individu terhadap keupayaan mereka untuk melaksanakan tugas kerja dengan berkesan, seterusnya mengukuhkan keterlibatan dengan meningkatkan daya tahan, ketekunan dan kesediaan untuk melabur tenaga dalam peranan kerja (Xanthopoulos et al., 2007).

Dapatan ini konsisten dengan Teori Kognitif Sosial yang menegaskan bahawa individu yang mempunyai efikasi sendiri tinggi lebih cenderung menetapkan matlamat mencabar, bertahan dalam menghadapi kesukaran dan mengekalkan motivasi kerja (Bandura, 1997). Oleh itu, intervensi organisasi yang menumpukan kepada pembangunan efikasi sendiri dan penjelasan peranan kerja berpotensi menjadi strategi yang berkesan untuk meningkatkan keterlibatan kerja secara berterusan. Kajian ini juga memberikan sumbangan teori yang jelas dengan mengintegrasikan keseimbangan kerja-kehidupan secara eksplisit ke dalam model *Job Demands-Resources* (JD-R) sebagai hasil utama yang dipengaruhi oleh proses kemerosotan kesihatan dan proses motivasi. Model JD-R secara tradisinya menjelaskan bagaimana tuntutan kerja membawa kepada stres dan kelesuan upaya dan bagaimana sumber pekerjaan memupuk penglibatan kerja (Bakker & Demerouti, 2017), namun aplikasinya kebanyakannya tertumpu kepada hasil berkaitan kerja seperti prestasi, ketidakhadiran, dan komitmen organisasi. Kajian ini memperluaskan model tersebut dengan meletakkan keseimbangan kerja-kehidupan sebagai hasil distal merentas domain, sekali gus merapatkan jurang antara kesejahteraan pekerjaan dan kehidupan peribadi. Pendekatan ini menjawab keperluan dalam literatur untuk memahami bagaimana keadaan kerja mempengaruhi kehidupan pekerja secara menyeluruh, bukan hanya dalam konteks organisasi.

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa model regresi pelbagai yang merangkumi enam peramal iaitu beban kerja, kejelasan peranan, autonomi, sokongan, efikasi sendiri dan keterlibatan kerja telah menyumbang secara signifikan kepada keseimbangan kerja-kehidupan. Ini bermakna hampir separuh (46.1%) daripada varians keseimbangan kerja-kehidupan dapat dijelaskan oleh gabungan tuntutan dan sumber pekerjaan serta faktor motivasi individu. Nilai ini menunjukkan kuasa penjelasan model yang tinggi dan

menyokong kerangka Model Tuntutan dan Sumber Pekerjaan (*Job Demands–Resources Model*, JD-R), yang menegaskan bahawa keseimbangan kerja-kehidupan bukan sahaja dipengaruhi oleh tekanan kerja, tetapi juga oleh sumber psikologi dan organisasi yang menyokong fungsi adaptif individu (Bakker & Demerouti, 2017).

Dari aspek tuntutan pekerjaan, dapatan menunjukkan bahawa beban kerja dan kejelasan peranan merupakan peramal signifikan terhadap keseimbangan kerja-kehidupan. Hubungan signifikan beban kerja dengan keseimbangan kerja-kehidupan mencadangkan bahawa tahap beban kerja yang terkawal dan tersusun mungkin membantu individu mengurus sempadan antara kerja dan kehidupan peribadi dengan lebih berkesan. Dapatan ini selari dengan pandangan bahawa beban kerja yang jelas dan boleh diramal mengurangkan konflik peranan serta tekanan berlebihan yang biasanya menjejaskan keseimbangan kerja-kehidupan (Greenhaus & Allen, 2011). Kejelasan peranan pula muncul sebagai peramal yang lebih kuat, menunjukkan bahawa kefahaman yang jelas tentang tanggungjawab dan jangkaan kerja dapat mengurangkan kekaburan peranan dan seterusnya memudahkan individu merancang masa serta tenaga antara domain kerja dan kehidupan peribadi (Michel et al., 2011).

Selain itu, dimensi sumber pekerjaan seperti autonomi, sokongan dan efikasi sendiri turut dikenal pasti sebagai peramal signifikan keseimbangan kerja-kehidupan. Autonomi, walaupun merupakan peramal paling lemah, tetap memainkan peranan penting dengan memberi fleksibiliti kepada pekerja untuk mengawal cara dan masa kerja mereka, sekali gus menyokong pengurusan tuntutan kehidupan peribadi (Allen et al., 2013). Sokongan sosial daripada penyelia dan rakan sekerja pula membantu mengurangkan tekanan kerja serta meningkatkan persepsi bahawa organisasi prihatin terhadap kesejahteraan pekerja (Kossek, Pichler, Bodner, & Hammer, 2011). Efikasi sendiri yang signifikan menunjukkan bahawa individu yang yakin terhadap keupayaan diri lebih berupaya mengurus tuntutan pelbagai peranan dan mengekalkan keseimbangan antara kerja dan kehidupan (Bandura, 1997).

Keterlibatan kerja muncul sebagai peramal paling kuat terhadap keseimbangan kerja-kehidupan, menandakan peranan penting faktor motivasi positif dalam menjelaskan kesejahteraan pekerja. Keterlibatan kerja yang diukur dengan semangat, dedikasi, dan keasyikan meningkatkan limpahan positif dari kerja ke kehidupan peribadi, membolehkan pekerja membawa tenaga, kepuasan, dan afek positif ke dalam peranan keluarga dan sosial (Schaufeli, 2017). Bukti empirikal menyokong hubungan ini dan mendapati kelesuan upaya dikaitkan secara negatif dengan keseimbangan kerja-kehidupan, manakala keterlibatan meramalkan kepuasan hidup dan pengayaan yang lebih tinggi merentasi domain (Haar et al., 2014). Kajian Malaysia baru-baru ini juga menekankan bahawa kelesuan upaya dalam kalangan petugas penjagaan kesihatan dan ahli akademik menjejaskan kualiti hidup dan keseimbangan, manakala keterlibatan menjadi pengantara kesan positif sumber seperti kejelasan peranan dan sokongan kepimpinan terhadap kapasiti pekerja untuk mencapai keseimbangan (Aye et al., 2024; Marzo et al., 2022).

Kajian ini memperkukuh sumbangan kepada literatur *Job Demands–Resources* (JD-R) dengan memperluaskan aplikasi model tersebut ke dalam konteks sektor awam Malaysia yang mempunyai ciri struktur, birokrasi, dan budaya kerja yang berbeza daripada kebanyakan kajian terdahulu yang berfokus kepada sektor swasta dan konteks Barat. Walaupun model JD-R telah terbukti kukuh dalam menjelaskan hubungan antara tuntutan kerja, sumber pekerjaan, dan keterlibatan kerja, kajian ini melangkaui aplikasi konvensional dengan menempatkan keseimbangan kerja-kehidupan sebagai hasil utama yang kritikal dalam sektor awam, di mana tekanan kerja sering dipengaruhi oleh keperluan akauntabiliti, pematuhan prosedur, dan jangkaan perkhidmatan awam yang tinggi. Dengan itu, kajian ini mengembangkan skop JD-R daripada sekadar hasil organisasi kepada kesejahteraan merentas domain kehidupan pekerja sektor awam.

## Kesimpulan

Dapatan ini mencadangkan bahawa pekerja yang terlibat secara aktif, bertenaga dan berdedikasi terhadap kerja mereka tidak semestinya mengalami ketidakseimbangan kerja-kehidupan, malah berupaya menstruktur semula sumber peribadi dan pekerjaan secara lebih berkesan. Penemuan ini menyokong kajian terdahulu yang menunjukkan bahawa keterlibatan kerja boleh bertindak sebagai pemudah cara (*facilitator*) kepada keseimbangan kerja-kehidupan melalui peningkatan emosi positif dan kecekapan sendiri (Hakanen, Schaufeli,

& Ahola, 2008). Oleh itu, organisasi disarankan untuk memupuk keterlibatan kerja yang sihat dan lestari bagi meningkatkan keseimbangan kerja-kehidupan dalam jangka panjang. Dengan memahami bagaimana tuntutan pekerjaan dan sumber pekerjaan berinteraksi untuk mempengaruhi keterlibatan kerja dan keseimbangan kerja-kehidupan pekerja, organisasi boleh berusaha untuk mereka bentuk intervensi yang berkesan untuk mengurangkan tekanan dan kelesuan upaya dan menggalakkan integrasi kerja-kehidupan yang lebih sihat.

Dapatan kajian ini mempunyai implikasi dasar yang penting terhadap tadbir urus sektor awam, khususnya dalam merangka polisi sumber manusia berasaskan bukti yang menyeimbangkan tuntutan prestasi dengan kesejahteraan pekerja. Pengenalpastian tuntutan kerja dan sumber kerja sebagai peramal signifikan kepada keterlibatan kerja dan keseimbangan kerja-kehidupan menunjukkan bahawa agensi sektor awam perlu menilai semula pengagihan beban kerja, tahap perjawatan, dan jangkaan prestasi. Polisi yang menghadkan waktu kerja berlebihan, menetapkan petunjuk prestasi utama (KPI) yang realistik, serta menggalakkan pembahagian tugas yang munasabah boleh membantu mengurangkan tekanan kronik dalam kalangan penjawat awam. Selain itu, pengintegrasian penilaian risiko psikososial ke dalam kerangka tadbir urus membolehkan agensi memantau dan mengurus tuntutan kerja secara sistematik, sejajar dengan pendekatan pentadbiran awam yang lebih mampan dan berorientasikan manusia.

Dapatan kajian ini memberi sumbangan terhadap pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keseimbangan kerja-kehidupan. Dalam bidang psikologi industri dan organisasi, pemahaman ini sangat penting untuk kesejahteraan pekerja supaya mereka dapat memberikan prestasi optimum dalam pekerjaan mereka. Walaupun kajian ini memberikan sumbangan empirikal yang signifikan, beberapa limitasi perlu diberi perhatian. Pertama, reka bentuk kajian keratan rentas menghadkan keupayaan untuk membuat inferens sebab-akibat antara tuntutan dan sumber pekerjaan, keterlibatan kerja serta keseimbangan kerja-kehidupan. Kedua, penggunaan instrumen soal selidik sendiri berpotensi terdedah kepada bias kaedah sepunya dan kecenderungan sosial, yang boleh mempengaruhi ketepatan pelaporan responden (Podsakoff et al., 2003). Selain itu, skop sampel yang terhad kepada sektor awam mungkin menghadkan kebolehumuman dapatan kajian ini kepada populasi pekerja yang lebih luas. Sehubungan itu, kajian akan datang disarankan untuk menggunakan reka bentuk longitudinal atau kaedah campuran bagi menilai hubungan dinamik antara pemboleh ubah, di samping melibatkan pelbagai sumber data seperti penilaian penyelia atau penunjuk prestasi objektif. Kajian masa hadapan juga wajar meneroka peranan pemboleh ubah pengantara dan penyederhana, seperti persepsi sokongan organisasi, kelesuan upaya dan prestasi adaptif bagi memperkukuh kefahaman tentang mekanisme psikologi yang mendasari keseimbangan kerja-kehidupan.

**Penghargaan:** Penyelidik merakamkan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan kerana telah meluluskan Dana Suntikan Padanan Kolaborasi SK-2025-005. Penyelidik juga ingin mengucapkan terima kasih kepada Fakultas Psikologi, Universitas Padjajaran atas kerjasama penyelidikan ini. Penyelidik juga mengucapkan terima kasih kepada semua responden kajian yang telah terlibat dalam kajian ini.

**Kenyataan Persetujuan Termaklum:** Persetujuan bertulis telah diperoleh daripada semua subjek yang terlibat dalam kajian ini.

**Konflik Kepentingan:** Penulis mengisytiharkan tiada konflik kepentingan.

## Rujukan

- Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2020). Work–family boundary dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 99–121. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044046>
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 1–11.

- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(2), 151–169. <https://doi.org/10.1037/a0022170>
- Aye, A. Y. Y., Ismail, I. A., & Rahman, H. A. (2024). Perceived stress, quality of life and work–life balance among academicians in Malaysia: A moderated mediation analysis. *Heliyon, 10*(4), e28857. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28857>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and wellbeing: A complete reference guide* (pp. 1–28). Wiley.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 4–28.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2011). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834–848.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 165–183).
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work–family enrichment. *Academy of Management Review, 31*(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior, 85*(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The job demands–resources model. *Journal of Vocational Behavior, 73*(1), 78–89.
- Hossan, C. (2024). Antecedents of employee engagement: Evidence from Malaysia. *Journal of Asian Business and Economic Studies, 31*(2), 245–262. <https://doi.org/10.1108/JABES-03-2023-0045>
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 79*(2), 289–300.
- Kumar, M., & Kalliath, P. (2021). Work–life balance in Malaysia: A systematic review. *International Journal of Human Resource Studies, 11*(3), 1–18. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i3.18843>
- Marzo, R. R., Villanueva, E. Q., Thivakaran, T., Rahman, H. A., Tiong, W. W., Sia, J., Faller, E. M., Baldonado, A. M., Latheef, A., & Bahari, R. (2022). Burnout among healthcare workers in Malaysia during the COVID-19 pandemic: Associations with quality of life and resilience. *Frontiers in Public Health, 10*, 828012. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.828012>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict. *Journal of Organizational Behavior, 32*(5), 689–725.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, *15*(2), 150–163.
- Rusli, B. N., Edimansyah, B. A., & Naing, L. (2019). Work-related stress and work–family conflict in Malaysia. *Asian Journal of Social Health and Behavior*, *2*(1), 13–21. [https://doi.org/10.4103/shb.shb\\_35\\_18](https://doi.org/10.4103/shb.shb_35_18)
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands–Resources model. *Organizational Dynamics*, *46*(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands–Resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43–68). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). *General Self-Efficacy Scale (GSE)* [Database record]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t00393-000>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the Job Demands–Resources model. *International Journal of Stress Management*, *14*(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>