

**PENGURUSAN INTEGRASI KERJA-KEHIDUPAN DALAM
KALANGAN AHLI AKADEMIK DI UNIVERSITI MALAYSIA
SABAH (UMS) DAN UITM CAWANGAN SABAH
*WORK-LIFE INTEGRATION MANAGEMENT AMONG
ACADEMICIANS AT UMS AND UITM SABAH***

KEE Y SABARIAH KEE MOHD YUSSOF¹ DZURIZAH IBRAHIM²

^{1&2}Program Hubungan Industri, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan,
Universiti Malaysia Sabah, 88400 Kota Kinabalu, Sabah
idzuri@ums.edu.my

Tarikh dihantar: 23 April 2020 / Tarikh diterima: 17 Oktober 2020

ABSTRAK Integrasi kerja-kehidupan merupakan elemen penting dalam kerjaya seseorang pekerja tanpa mengira jantina. Pada era globalisasi hari ini, bukan wanita yang mempunyai dwi-kerjaya sahaja mementingkan integrasi antara kerjaya dan kehidupan, malah pekerja lelaki turut mengambil berat akan hal ini. Kajian ke atas tenaga akademik di dua buah universiti awam di Sabah yang bertujuan untuk meneroka sejauhmana pekerja lelaki dan wanita melihat kepentingan pengurusan integrasi kerja-kehidupan dalam mengendalikan tanggungjawab kerja dan tanggungjawab keluarga, mendapati bahawa jantina lelaki dan wanita mempunyai persepsi yang sama terhadap kepentingan pengurusan integrasi kerja-kehidupan. Oleh itu, peranan organisasi dalam menganjurkan program-program berkaitan pengurusan integrasi kerja-kehidupan amat diperlukan agar dapat membantu pekerja menguruskan pekerjaan seharian dan tanggungjawab terhadap keluarga serta menguruskan hal berkaitan kehidupan dengan lebih efektif. Sebagai aset dalam organisasi pekerja memerlukan dorongan dan motivasi dari masa ke semasa agar mereka sentiasa memberi komitmen terhadap tugas harian dan pada masa yang sama tidak mengabaikan tanggungjawab kepada agama, keluarga dan masyarakat.

Kata kunci: Pengurusan kerja-kehidupan, integrasi kerja-kehidupan, keseimbangan kerja-kehidupan, ahli akademik, gender.

ABSTRACT *Work-life integration is an important element of an employee's career regardless of gender. In today's era of globalization, not only female with dual-career interests are concerned with the integration of career and life, but male workers are also concerned about this issue. A study of academic staff at two public universities in Sabah aimed at exploring how male and female workers view the importance of work-life integration management in managing work and family responsibilities, found that both male and female*

workers have similar perceptions of the importance of work- life. Therefore, the role of organizations in organizing programmes related to managing work-life integration is essential to help employees manage daily work and family responsibilities and to manage life-related matters more effectively. Employees as assets in an organization need encouragement and motivation from time to time so that they remain committed to their daily tasks and at the same time neglect their responsibilities to the religion, family and society.

Keywords: *Work-life management, work-life integration, work-life balance, academicians, gender.*

PENGENALAN

Integrasi kerja-kehidupan merupakan satu proses untuk mewujudkan hubungan yang harmoni di antara kerja, keluarga dan pengurusan diri (Grady & Mccarthy, 2008). Wright *et al.* (2014), Warhurst *et al.* (2008) dan Blyton *et al.* (2006) menyatakan terdapat dua domain integrasi kerja-kehidupan iaitu domain kerja dan domain kehidupan. Domain kerja menghadkan keupayaan seorang individu untuk berhadapan dengan tanggungjawab terhadap keluarga, manakala domain kehidupan menghadkan keupayaan untuk berhadapan dengan tanggungjawab di tempat kerja, Oleh hal yang demikian, bagi mengelakkan konflik di antara kedua-dua domain, integrasi kedua-dua domain amat perlu (Dzurizah, 2015a; Warhurst *et al.*, 2008). Kajian juga mendapati bahawa domain kerja akan membawa konflik kerja ke dalam kehidupan dan keluarga, manakala domain kehidupan akan membawa konflik kehidupan peribadi dan keluarga ke dalam pekerjaan seharian. Menurut Dzurizah (2015a), integrasi kerjaya-kehidupan menunjukkan situasi wujudnya integrasi di antara dua domain iaitu domain kerja (*work*) dan domain bukan pekerjaan (*nonwork*) yang merujuk kepada kehidupan peribadi seorang pekerja, keluarga, agama dan aktiviti kemasyarakatan (lihat juga Kamsiah & Dzurizah, 2019). Daripada definisi tersebut dapat dirumuskan bahawa integrasi kerja dan kehidupan adalah satu proses bagaimana seorang individu yang berperanan sebagai pekerja menyusun atur atau mengharmonikan kehidupannya sebagai pekerja yang mempunyai tanggungjawab di tempat kerja dan tanggungjawab terhadap elemen bukan pekerjaan termasuklah perihal berkaitan keluarga,

aktiviti keagamaan dan aktiviti terhadap masyarakat. Bertitik tolak daripada konsep tersebut, kajian ini akan membincangkan bagaimana pengurusan integrasi kerja-kehidupan dalam kalangan kakitangan akademik di Universiti Malaysia Sabah (UMS) dan Universiti Teknologi Mara (UiTM) dengan memfokuskan kepada persepsi mereka terhadap pengurusan integrasi kerja-kehidupan di universiti terbabit.

METODOLOGI

Kajian ini berbentuk tinjauan dengan menggunakan borang soal selidik untuk menilai hubungan di antara pengurusan kerja-kehidupan dengan integrasi kerja-kehidupan. Unit analisis adalah kakitangan akademik universiti awam di Sabah. Soal selidik diadaptasi daripada *Work Life Balance Questionnaire Survey the University of Auckland, New Zealand* dilayari daripada <http://www.surveymonkey.com/s> pada 3 Mac 2015. Sebanyak 83 soal selidik telah dianalisis dan semua item diukur pada tahap individu dan berdasarkan skala Likert lima mata, iaitu 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju. Data dianalisis dengan menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 21. Statistik deskriptif dan ujian regresi mudah digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh.

KAJIAN LEPAS

Pengurusan integrasi kerja-kehidupan

Pengurusan kerja-kehidupan dalam kajian ini merujuk kepada peranan organisasi dalam membentuk program, polisi yang menyokong integrasi kerja dan kehidupan. Friedman (2015) menyatakan organisasi perlu mewujudkan polisi, program dan persekitaran yang mendorong integrasi kerja dan kehidupan bertujuan untuk menggalakkan pekerja mengatur masa dan tenaga yang membolehkan mereka mencapai tuntutan domain kerja dan domain kehidupan tanpa mengurangkan kualiti kerja dan kualiti kehidupan seharian.

Pengurusan kerja dan kehidupan merangkumi amalan di tempat kerja seperti masa bekerja anjal, masa bekerja mapan, telekerja dan cuti yang dapat membantu seorang pekerja mengintegrasikan kerja dan kehidupan serta mengurangkan konflik akibat dwiperanan tersebut (Friedman, 2015; Wright *et al.*, 2014). Beberapa kajian lepas telah melihat kepentingan pengurusan kerja-kehidupan dalam sesebuah organisasi. Kajian ke atas kakitangan akademik di universiti oleh Roos dan Gatta (2004) mendapati isu berkaitan integrasi antara kerja-kehidupan adalah isu besar yang harus diberi tumpuan kerana pensyarah lelaki mahupun wanita melihat ketiadaan sokongan organisasi dalam mewujudkan polisi berkaitan masa bekerja anjal dan cuti bersalin menyebabkan pensyarah wanita terpaksa menanggungkan niat untuk mendapatkan anak dan pensyarah lelaki terpaksa menyusun penjadualan pengajaran agar masa menunaikan tanggungjawab terhadap tugas tidak terjejas. Sementara itu, Hammer *et al.* (2009) menyatakan pengurusan alternatif kerja seperti masa kerja anjal, perkongsian tugas, kerja sambilan dan pengurangan beban tugas amat membantu pekerja memperoleh prestasi kerja yang baik dan pada masa yang sama membolehkan pekerja menunaikan tanggungjawab terhadap keluarga, masyarakat, agama dan aktiviti sosial tanpa menjejaskan peranan sebagai pekerja. Davis E. dan Kalleberg L. (2007), menyatakan bahawa penyediaan polisi mesra keluarga akan dapat membantu mengurangkan masalah kelewatan dan mengurangkan masalah ketidakhadiran pekerja. Kajian ini mencadangkan agar organisasi mengadakan program penjagaan kesihatan, program lanjutan pendidikan, sistem telekerja dan anugerah kepada pencapaian diri pekerja. Hal ini menunjukkan bahawa sokongan organisasi amat perlu untuk membantu pekerja mengintegrasikan antara kerjaya dan kehidupan.

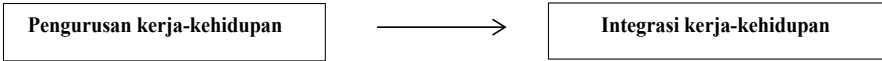
Sehubungan dengan itu, Kee Y. Sabariah & Mahadirin (2009) mendapati kesatuan sekerja di Sabah seperti Kesatuan Pekerja-pekerja Telekom Malaysia Berhad (SUTE) mula menyedari betapa pentingnya merundingkan terma dan kondisi pekerjaan yang membantu integrasi kerja dan kehidupan seperti cuti paterniti, cuti ihsan, cuti haji, cuti belajar atas biasiswa syarikat dan menjadikan aktiviti riadah bersama syarikat sebagai tugas rasmi. Perjanjian kolektif yang menyatakan dengan jelas tentang terma dan kondisi ini menunjukkan komitmen syarikat dan pekerja ke arah mengurangkan konflik kehidupan dan pekerjaan. Ia secara langsung memberi motivasi dan meningkatkan kepuasan pekerja dalam organisasi (lihat juga Kee Y. Sabariah & Husna, 2016).

Wadsworth *et al.* (2018) menyatakan fleksibiliti di tempat kerja sangat penting untuk membantu ibu yang berkerjaya menyeimbangkan masa dan kerjaya dengan baik. Fleksibiliti di tempat kerja seperti masa kerja anjal dan penentuan masa bekerja yang dinamik dapat membantu mengurangkan masalah pusing ganti buruh dan niat untuk berhenti kerja. Fleksibiliti yang diamalkan dalam pengurusan kerja pula akan membantu mengurangkan tekanan kerja dan meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja wanita.

Smith dan Sanseau (2012) menyatakan masa kerja yang panjang dan kerja lebih masa memberi impak kepada domain kehidupan pekerja kerana mereka lebih banyak menghabiskan masa di tempat kerja berbanding di rumah dan bersama-sama dengan keluarga dan masyarakat. Responden lelaki dan perempuan mempunyai persepsi yang sama terhadap masa bekerja yang panjang dan kerja lebih masa, iaitu menjejaskan masa mereka bersama keluarga. Kajian ini melihat keperluan masa kerja yang anjal bagi jantina lelaki dan perempuan. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa tidak ada perbezaan dari segi jantina dalam melihat pentingnya integrasi kerja-kehidupan dalam diri seorang pekerja.

Wright *et al.* (2014) menyatakan sistem telekomunikasi dan kewujudan *teleworker* memberi impak kepada kerja-kehidupan seorang pekerja. Penggunaan telefon pintar, komputer riba dan pelbagai peranti yang digunakan ketika di luar masa bekerja, hujung minggu dan ketika sedang bercuti bersama keluarga menyebabkan tidak wujud batasan antara kerja dan kehidupan. Kewujudan peranti-peranti teknologi sedemikian rupa bukan hanya memudahkan elemen-elemen tugas dijalankan dengan pantas, tetapi ia juga didapati telah menyebabkan pencerobohan privasi, sekali gus mengganggu kehidupan seorang pekerja. Jika perkara ini tidak dikawal, maka konflik mudah berlaku dan integrasi kehidupan di luar masa dan tempat bekerja akan terjejas. Walau bagaimanapun, kajian Wright *et al.* (2014) ini tidak menolak kepentingan sistem telekomunikasi dalam membantu pengurusan kerja dan tugas di pejabat yang lebih fleksibel dan membolehkan pekerja menjalankan kerja di luar masa dan tempat bekerja. Oleh hal yang demikian, kebijaksanaan seorang pekerja mewujudkan sempadan antara kerja dan kehidupan adalah perlu apabila pekerja terpaksa menggunakan sistem telekomunikasi dan medium perantaraan yang seumpamanya.

Justeru, artikel ini mengenal pasti pengaruh di antara pemboleh ubah pengurusan kerja-kehidupan dengan integrasi kerja-kehidupan bagi domain kerja dan domain kehidupan sebagaimana yang diilustrasikan menerusi kerangka konseptual berikut;



Rajah 1 Kerangka konseptual pengaruh pengurusan kerja-kehidupan kepada integrasi kerja-kehidupan

DAPATAN KAJIAN

Analisis demografi responden

Jadual 1 mengilustrasikan profil responden dalam kalangan kakitangan akademik iaitu Universiti Awam A mewakili 72.3 peratus daripada keseluruhan responden dan 27.7 peratus adalah responden daripada Universiti Awam B. Responden wanita pula terdiri daripada 44 peratus, manakala jantina lelaki adalah 47 peratus. Dari segi kategori umur, majoriti responden berumur 31–40 tahun iaitu 56.6 peratus, 41–50 tahun sebanyak 20.5 peratus.

Jadual 1 Demografi responden

Pemboleh ubah demografi	Kekerapan	Peratusan
Institusi		
A	60	72.3
B	23	27.7
Jantina		
Lelaki	39	47
Wanita	44	53
Umur		
21–30 tahun	9	10.8
31–40 tahun	47	56.6
41–50 tahun	17	20.5
51–60 tahun	7	8.4
61 tahun ke atas	3	3.6
Status Perkahwinan		
Bujang	21	25.3
Berkahwin	62	74.7

Analisis faktor

i. Pengurusan integrasi kerja-kehidupan

Jadual 2 Analisis faktor item pengurusan integrasi kerja-kehidupan

				Komunaliti	Realibiliti
Item/Komponen	1	2	3		
Dimensi 1 Polisi Kerja & Kehidupan	.869			.780	.824
G5 Organisasi banyak menyokong saya dalam menguruskan komitmen kerja dan kehidupan	.736			.705	
G6 Program dan polisi yang berkaitan dengan pengurusan kerja dan kehidupan memberi manfaat kepada saya	.926			.869	
G7 Saya berpuas hati dengan program dan polisi pengurusan kerja-kehidupan yang disediakan oleh organisasi ini.					
Dimensi 2 Sokongan Pengurusan					
G2 Kesukaran untuk menguruskan permintaan kerja dan kehidupan boleh memberi kesan kepada prestasi dan kepuasan kerja.		.483	.538	.524	.859
G3 Organisasi yang menyokong integrasi kerja dan kehidupan perlu menghargai individu pekerja dan memahami kepentingan keluarga mereka.		.925		.859	
G4 Organisasi yang menganjurkan program-program pengurusan kerja dan kehidupan perlu memberi peluang kepada pekerja dan pasangannya agar mereka dapat mengurangkan konflik kerja-kehidupan		.898		.837	

Dimensi 3 Ketiadaan sokongan pihak pengurusan G1 Bagi saya, menguruskan dan menyeimbangkan kerja dan kehidupan merupakan satu tekanan yang berlebihan G8 Program-program dan polisi kerja dan kehidupan dalam organisasi ini tidak mendapat sokongan daripada pihak pengurusan G9 Program-program dan polisi kerja dan kehidupan dalam organisasi perlu ditambah baik			.521	.397	.463
			.694	.483	
			.774	.633	
Eigenvalue Percentage of Variance Explained = 67.63 % KMO = .622 Bartett's Test of Spharecity Approx. Chi-Square = 252.927 df = 36 Sig = .000	2.65 29.44	2.22 24.66	1.21 13.52		

Berdasarkan analisis faktor yang dijalankan, dimensi tunggal dalam pemboleh ubah ini telah membentuk tiga dimensi yang dinamakan sebagai dimensi satu: Polisi kerja-kehidupan; dimensi dua: sokongan pihak pengurusan dan dimensi tiga: ketiadaan sokongan pengurusan. Item G2 dalam dimensi dua terpaksa digugurkan kerana *cross loading*. Analisis realibiliti yang rendah bagi dimensi tiga iaitu .463. Namun, pemboleh ubah ini dikekalkan kerana ia penting dalam menilai pengaruhnya terhadap integrasi kerja-kehidupan. Menurut Pallant (2010), nilai indeks alpha .7 ke atas adalah baik bagi konstruk yang mengandungi 10 item, manakala nilai alpha kurang dari .5 pula, dianggap baik jika konstruk tersebut mempunyai empat item. Oleh hal yang demikian, nilai tersebut masih boleh dipertimbangkan dalam kajian ini di mana ia mengandungi 3 item dengan nilai realibiliti .463.

ii. Integrasi kerja-kehidupan

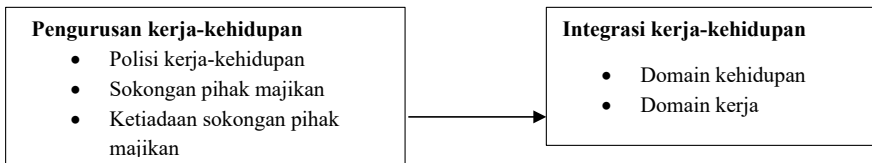
Jadual 3 Analisis faktor integrasi kerja-kehidupan

			Komunaliti	Realibiliti
Item/Komponen	1	2		
Dimensi 1 Domain Kerja				
f7 Keletihan di tempat kerja adalah disebabkan oleh kerja-kerja rumah yang terpaksa dilaksanakan	.685		.638	.891
f8 Majikan dan rakan sekerja tidak suka bagaimana saya berinteraksi dengan kehidupan peribadi (keluarga) semasa saya di tempat kerja	.752		.643	
f9 Kehidupan peribadi saya telah mendominasi masa yang seharusnya saya luangkan di tempat kerja	.871		.786	
f10 Tanggungjawab dan gaya kehidupan (<i>life style</i>) di rumah telah mengganggu tanggungjawab saya di tempat kerja seperti datang kerja lewat, melaksanakan tugas harian atau terpaksa bekerja lebih masa	.792		.693	
f11 Tanggungjawab dan gaya kehidupan di rumah telah mengelakkan saya daripada meluangkan masa untuk aktiviti yang berkaitan dengan kerja saya	.884		.797	
Dimensi 2 Domain Kehidupan				
f1 Selepas waktu kerja, keletihan menyebabkan saya sukar untuk melakukan kerja berkaitan rumah tangga (contoh: mengurus anak, berinteraksi bersama keluarga)		.790	.631	.880
f2 Bebanan kerja yang banyak menjadi penghalang bagi saya untuk meluangkan masa dengan kehidupan peribadi (keluarga) saya		.830	.778	
f3 Keluarga tidak gemar jika saya membawa balik kerja ke rumah untuk diselesaikan		.602	.406	
f4 Masa kerja telah mendominasi masa yang seharusnya diluangkan bersama keluarga dan rakan-rakan		.845	.731	
f5 Kerja saya telah mengganggu tanggungjawab saya di rumah seperti membayar bil, menjaga anak-anak,		.687	.703	
		.707	.685	

memasak dan lain-lain f6 Kerja saya telah menghalang saya untuk meluangkan masa yang sepatutnya diluangkan bersama keluarga				
Eigenvalue	5.87	1.61		
Percentage of variance explained = 68.10 %	53.43	14.66		
KMO = .849				
Bartett's test of sphericity approx. chi- square = 591.845 df = 55 sig = .000				

Hasil analisis faktor ke atas dimensi tunggal kerja-kehidupan telah membentuk dua dimensi, iaitu dimensi satu adalah domain kerja dan dimensi kedua adalah domain kehidupan. Hasil analisis faktor menyokong kajian lepas dalam konteks di Sabah oleh Dzurizah Ibrahim (2015a) dan Wright *et al.* (2014) yang menyatakan integrasi kerja dan kehidupan terdiri daripada dua domain, iaitu domain kerja dan domain bukan kerja atau domain kehidupan. Hasil analisis realibiliti menunjukkan keseluruhan item yang membentuk pemboleh ubah ini mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi.

Setelah analisis faktor dilakukan, berikut adalah kerangka konseptual yang baharu;



Rajah 2 Kerangka konseptual pengaruh pengurusan kerja-kehidupan kepada integrasi kerja-kehidupan, domain kehidupan dan domain kerja

Ujian analisis regresi berganda

Ujian analisis regresi berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh dimensi pengurusan integrasi kerjaya-kehidupan dengan domain kerja dan domain kehidupan. Berikut adalah analisis regresi pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar.

Jadual 4 Analisis regresi pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah bersandar domain kehidupan

R	R ²	R ² Terlaras	Anggaran Ralat Piawai	F	Sig
.515	.265	.220	2.39	7.34	.000

Pengaruh polisi kerja-kehidupan, sokongan pihak pengurusan dan ketidaksokongan pihak pengurusan dengan integrasi kerja-kehidupan bagi domain kehidupan

Jadual 5 Pengaruh jantung, polisi kerja-kehidupan, sokongan pihak pengurusan, ketiadaan sokongan pihak pengurusan terhadap domain kehidupan

Model		R	R ²	Pekali piawai B	T	Sig.
1	Polisi integrasi kerja-kehidupan	.515	.265	-.167	-1.521	.033
	Sokongan pihak majikan			-.246	-2.249	.028
	Ketiadaan sokongan pihak majikan			.423	.842	.000

Berdasarkan hasil ujian analisis regresi mudah menunjukkan nilai $R^2 = 0.265$ model dengan memasukkan pemboleh ubah ke dalam blok. Ia menunjukkan bahawa varians integrasi kerja-kehidupan bagi domain kehidupan dapat diterangkan oleh pemboleh ubah bebas, iaitu jantung, polisi kerja-kehidupan, sokongan pihak pengurusan dan ketidaksokongan pihak pengurusan sebanyak 26.5 peratus. Hasil ujian Anova mendapati nilai $F=7.34$ adalah signifikan dan menunjukkan model regresi ini boleh diguna pakai untuk melihat pengaruh pengurusan kerja-kehidupan kepada integrasi kerja dan kehidupan seorang ahli akademik.

Hasil analisis kajian mendapati ketiadaan sokongan organisasi terhadap pengurusan integrasi kerja-kehidupan mencatatkan nilai β yang paling tinggi di antara semua pemboleh ubah bebas iaitu $\beta=0.423$, $t=.842$, $p=.000$. Ini menunjukkan apabila organisasi tidak memberi sokongan kepada pengurusan integrasi kerja dan kehidupan, maka ia akan meningkatkan konflik kehidupan kepada pekerjaan seorang kakitangan akademik sebanyak 42 peratus. Nilai β kedua tinggi ialah sokongan pihak pengurusan yang mencatatkan $\beta=-.246$, $t=2.24$, $p=0.028$. Situasi ini menunjukkan sekiranya organisasi memberikan sokongan kepada pengurusan integrasi kerja dan kehidupan, maka ia akan mengurangkan pengaruh domain kehidupan ke dalam pekerjaan seorang ahli akademik sebanyak 24.6 peratus. Polisi kerja dan kehidupan pula mencatatkan $\beta=-16.7$, $t=1.52$, $p=.033$, sekali gus menunjukkan sekiranya organisasi menambah baik polisi kerja dan kehidupan, maka ia akan mengurangkan pengaruh domain kehidupan seorang pekerja sebanyak 16.7 peratus ke atas pekerjaannya.

Jadual 6 Analisis regresi pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah bersandar domain kerja

R	R ²	R ² Terlaras	Anggaran Ralat Piawai	F	Sig
.495	.245	.200	4.93	5.44	.004

Jadual 7 Pengaruh jantina, polisi kerja-kehidupan, sokongan pihak pengurusan, ketiadaan sokongan pihak pengurusan terhadap domain kerja

Model		R	R ²	Pekali piawai B	T	Sig.
1	Polisi integrasi kerja-kehidupan	.495	.245	-.304	-2.76	.004
	Sokongan pihak majikan			-.111	-1.017	.313
	Ketiadaan sokongan pihak majikan			.362	3.29	.002

Berdasarkan hasil ujian analisis regresi menunjukkan nilai $R^2=.24.5$ dan signifikan. Oleh itu, varians integrasi kerja-kehidupan bagi domain kerja dapat diterangkan oleh pemboleh ubah bebas, iaitu polisi kerja-kehidupan, sokongan pihak pengurusan dan ketidaksokongan pihak pengurusan sebanyak 24.5 peratus. Hasil ujian Anova mendapati nilai F adalah 5.44, iaitu signifikan dan

menunjukkan model regresi ini boleh diguna pakai untuk melihat pengaruh pengurusan kerja-kehidupan kepada integrasi kerja dan kehidupan seorang ahli akademik.

Hasil analisis kajian mendapati ketiadaan sokongan organisasi terhadap pengurusan integrasi kerja-kehidupan mencatatkan nilai β yang paling tinggi di antara semua pemboleh ubah bebas iaitu $\beta=0.362$, $t=3.29$, $p=.002$. Ia menunjukkan apabila organisasi tidak memberi sokongan kepada pengurusan integrasi kerja dan kehidupan, maka ia akan meningkatkan konflik kerja kepada kehidupan seorang kakitangan akademik sebanyak 36 peratus. Ia menunjukkan sekiranya ketiadaan sokongan pihak majikan bertambah, maka ia akan meningkatkan kesan kepada domain kerja kepada kehidupan seorang pekerja. Nilai β kedua tinggi ialah polisi integrasi kerja dan kehidupan mencatatkan $\beta=-.304$, $t=2.76$, $p=.007$. Ia menunjukkan sekiranya organisasi menambah baik polisi integrasi kerja dan kehidupan, maka ia akan mengurangkan pengaruh domain kerja seorang pekerja sebanyak 30.4 peratus ke atas pekerjaannya. Nilai β paling rendah ialah sokongan pihak pengurusan yang mencatatkan $\beta=-.111$, $t=1.01$, $p=.313$, iaitu menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan.

PERBINCANGAN

Dapatan kajian melalui analisis faktor telah membahagikan pemboleh ubah bersandar kepada dua dimensi, iaitu domain kehidupan dan domain kerja. Pengurusan kerja dan kehidupan telah membentuk tiga dimensi, iaitu polisi kerja-kehidupan, sokongan pihak pengurusan dan ketiadaan sokongan pihak majikan. Pengurusan kerja-kehidupan mempengaruhi domain kehidupan, di mana kegagalan mewujudkan integrasi antara domain kehidupan dan kerja akan menyebabkan konflik kehidupan mempengaruhi pekerjaan seorang kakitangan akademik. Bagi domain kehidupan, lelaki dan wanita menerima impak daripada pelaksanaan pengurusan integrasi kerja-kehidupan. Bererti, tuntutan kehidupan sama ada lelaki atau wanita telah mengehadkan keupayaan mereka untuk melaksanakan tanggungjawab terhadap tugas (*family to work*).

Contoh yang paling jelas ialah ketika pekerja wanita mengambil cuti bersalin. Pekerja terbabit akan meninggalkan tugas mereka di pejabat buat sementara. Begitu juga dengan pekerja lelaki yang mengambil cuti ketika isteri bersalin. Kecenderungan berlaku konflik kehidupan kepada pekerjaan adalah tinggi jika pekerja gagal mengintegrasikan antara kehidupan dan kerja akibat tuntutan kehidupan yang tidak dapat dielakkan. Responden yang berada di universiti awam di Sabah berhadapan dengan konflik apabila gagal menunaikan tanggungjawab sebagai pensyarah dan terpaksa menangguhkan kuliah akibat cuti bersalin materniti atau paterniti. Namun sokongan organisasi amat diperlukan dengan penggunaan kaedah *e-learning/smart learning*, membenarkan pensyarah undangan, menjadualkan masa kuliah dengan memampatkan masa kuliah agar semua topik dapat disampaikan sebelum masa bersalin tiba dan membenarkan kuliah gantian kepada lelaki yang mengambil cuti paterniti. Dapatan kajian ini menyokong kajian Roos dan Gatta (2004) yang menyatakan kakitangan akademik mengalami konflik kehidupan kepada pekerjaan tanpa mengira jantina lelaki dan perempuan. Kajian ini juga menyatakan demi mencapai kestabilan kerjaya, beberapa perkara berkaitan kehidupan terpaksa ditangguhkan seperti perancangan mendapatkan anak. Jika dikaitkan dengan demografi responden, kebanyakan responden berumur antara 31–40 tahun yang menunjukkan kategori umur yang sedang membina kerjaya dan sedang mencapai kestabilan serta pengesahan dalam perkhidmatan. Oleh itu, adalah tidak mustahil konflik boleh berlaku dalam mencapai integrasi antara kehidupan dan kerjaya seandainya tiada sokongan diperolehi.

Walau bagaimanapun, jantina didapati tidak mempengaruhi domain kerja kakitangan akademik dalam dua institusi ini. Hasil kajian yang tidak signifikan ini menunjukkan tuntutan kerja tidak memberi impak kepada proses integrasi kerja-kehidupan. Jantina lelaki dan wanita dilihat tidak membawa konflik kerja kepada kehidupan seharian mereka (*work to family*). Ada dua kemungkinan yang mempengaruhi hasil yang tidak signifikan ini, iaitu universiti menyediakan pengurusan kerja-kehidupan yang baik kepada kakitangannya dan kedua, kakitangan akademik telah mengadaptasi tuntutan kerja dan kehidupan serta membuat perancangan yang baik agar tidak menjejaskan dua domain ini. Misalnya universiti, menyediakan polisi kerja dan kehidupan yang baik kepada kakitangan akademik seperti taska,

masjid, cuti bersalin yang memadai dan masa kerja yang anjal. Selain itu, kewujudan telekerja dan kewujudan *e-learning/smart learning* membantu tugas pengajaran melalui dalam talian yang boleh dilakukan ketika berada di luar kampus dan masa bekerja. Polisi dan sokongan majikan membantu kakitangan akademik mengintegrasikan kerja dan kehidupannya dan mengurangkan pengaruh konflik kerja kepada kehidupan. Dapatan kajian ini sinonim dengan hasil kajian Smith dan Sanseau (2012) yang menyatakan masa kerja anjal membantu mengurangkan konflik kerja kepada kehidupan, manakala Wright *et al.* (2014) melihat kewujudan informasi teknologi dan sistem telekerja akan membantu memudahkan pekerja menyelesaikan tugas pada masa dan tempat yang fleksibel dan pada masa yang sama membantu pekerja menunaikan tanggungjawab terhadap kehidupan mereka. Namun, kajian Smith dan Sanseau (2012) menjelaskan pekerja perlu mewujudkan sempadan antara kerja dan kehidupan apabila bekerja menggunakan perantara dan teknologi seperti telefon pintar, komputer riba dan pelbagai peranti yang lain agar tidak melebihi perhatian terhadap tugas ketika bersama keluarga dan masyarakat.

Selain pengurusan integrasi kerja-kehidupan yang baik, responden lelaki dan wanita berkemungkinan mengatur atau menguruskan tanggungjawab terhadap keluarga dan kehidupan mereka dengan baik. Kakitangan akademik telah berjaya mengadaptasi jadual pengajaran walaupun masa cuti persekolahan tidak selari dengan cuti semester. Secara umumnya, kakitangan akademik akan mengalami konflik kerana ketika anak-anak sedang bercuti, mereka terpaksa bekerja akibat jadual semester yang sedang berlangsung. Kajian ini menunjukkan kakitangan akademik lelaki dan wanita melakukan perancangan yang baik terhadap kerja mereka dan mengadaptasi keperluan pekerjaan dengan kehidupan seharian. Kajian ini selari dengan kajian oleh Roos dan Gatta (2004) yang menyatakan kakitangan akademik perlu bijak membuat perancangan dari segi percutian bersama keluarga, perancangan mendapatkan anak dan bagaimana mengatur masa yang sesuai jika keluarga tidak tinggal berhampiran kawasan universiti. Langkah ini bertujuan untuk mengelakkan masalah kerja dibawa ke dalam kehidupan dan mewujudkan konflik kerana gagal mengintegrasikan tuntutan kerja dan keluarga.

Beralih kepada pengurusan integrasi kerja-kehidupan yang mana dimensi ketiadaan sokongan organisasi terhadap pengurusan integrasi kerja-kehidupan paling mempengaruhi domain kehidupan dan domain pekerjaan seorang pekerja. Ia menunjukkan sekiranya organisasi tidak menyokong pengurusan integrasi kerja-kehidupan, maka akan berlaku peningkatan dalam konflik mengintegrasikan kerjaya dan kehidupan kakitangan akademik di UMS dan UiTM. Ketiadaan sokongan organisasi menyebabkan pekerja tidak mampu mengintegrasikan kehidupannya dalam pekerjaan seharian. Sehubungan itu, sokongan pihak pengurusan dalam mempengaruhi domain kehidupan pekerja amat penting. Situasi ini menunjukkan sekiranya organisasi memberikan sokongan kepada pengurusan integrasi kerja dan kehidupan, maka ia akan mengurangkan konflik domain kehidupan ke dalam pekerjaan kakitangan akademik di UMS dan UiTM. Friedman (2015) menyatakan tujuan pengurusan integrasi dan kehidupan diwujudkan bertujuan memberi galakan kepada pekerja agar mereka mampu mengintegrasikan kehidupan seharian tanpa menjejaskan kualiti pekerjaan.

Sehubungan itu, keseluruhan responden yang telah berumah tangga adalah sebanyak 75 peratus dan selebihnya adalah bujang. Ia menunjukkan mereka sangat memerlukan sokongan pihak pengurusan dalam mewujudkan integrasi kerja-kehidupan dan ketiadaan sokongan akan meningkatkan konflik kerjaya kepada kehidupan dan begitulah sebaliknya. Bagi responden yang belum berkahwin, mereka juga mempunyai tanggungjawab terdapat keluarga, ibu bapa dan kehidupan peribadi setiap hari. Ia selari dengan dapatan Dzurizah (2015a; 2015b) yang memperlihatkan pekerja yang belum berkahwin turut mempunyai komitmen dan tuntutan tanggungjawab terhadap ibu bapa dan adik-beradik. Tanggungjawab sebagai ahli akademik memerlukan komitmen yang tinggi terhadap tugas, bukan sahaja kepada aspek pengajaran tetapi juga meliputi aspek penyelidikan, penulisan, perundingan, persidangan dan khidmat masyarakat. Sokongan pihak majikan menyumbang kepada peningkatan motivasi pekerja dan kualiti tugas dapat ditingkatkan. Kajian Leslie *et al.* (2006), Davis E. dan Kalleberg L. (2007) telah membuktikan bahawa organisasi yang menyediakan program berkaitan polisi mesra keluarga akan memberi impak kepada peningkatan prestasi kerja dan pada masa yang sama dapat membantu pekerja menunaikan tanggungjawab terhadap keluarga, masyarakat dan aktiviti sosial tanpa menjejaskan peranan sebagai

pekerja. Roos dan Gatta (2004) pula, menyatakan kebanyakan kakitangan akademik tertekan kerana pihak universiti gagal menyediakan polisi integrasi kerja-kehidupan yang sepatutnya, justeru menuntut kebijaksanaan mereka mengatur kehidupan seharian agar tidak menjejaskan peluang peningkatan dalam kerjaya mereka.

Polisi integrasi kerja dan kehidupan memberi impak yang besar kepada domain kerja dalam kajian ini. Dapatan kajian ini menunjukkan sekiranya organisasi menambah baik polisi integrasi kerja dan kehidupan, maka ia akan mengurangkan pengaruh domain kerja terhadap kehidupan seharian seorang ahli akademik. Polisi yang ada membantu pekerja mengorganisasikan tugas hariannya agar tidak menghalang keupayaan untuk berhadapan dengan tanggungjawab terhadap keluarga. Oleh hal yang demikian, organisasi memainkan peranan penting dalam menambah baik polisi integrasi kerja-kehidupan dari masa ke semasa. Antara terma pekerjaan atau amalan pekerjaan yang ditawarkan oleh universiti awam kepada kakitangan akademik adalah seperti cuti materniti dan parterniti, cuti ihsan, cuti haji, masa kerja anjal, perkongsian beban pengajaran, pusat penjagaan kanak-kanak dan telekerja yang melibatkan pengajaran dalam talian. Walau bagaimanapun, kemudahan dan amalan pekerjaan ini harus diperbaiki dari masa ke semasa dan pihak pentadbiran universiti perlu membuat kajian tentang keperluan kakitangan akademik. Tuntutan tugas ahli akademik memerlukan polisi integrasi kerja-kehidupan kerana peluang untuk meningkatkan kerjaya dalam bidang ini sangat luas. Cuti belajar dan cuti sabatikal yang ditawarkan misalnya, membantu mengembangkan kerjaya mereka di samping membantu mengintegrasikan kerja-kehidupan bagi domain kerja. Cuti belajar ini tidak menghadkan tanggungjawab terhadap keluarga dan masyarakat, malah mereka mendapat hak keistimewaan seperti elaun anak dan elaun sara hidup.

KESIMPULAN

Pengurusan integrasi kerja-kehidupan memberi impak kepada integrasi kerja-kehidupan bagi kedua-dua domain kerja dan domain kehidupan. Oleh hal yang demikian, untuk mengurangkan konflik kerja kepada kehidupan dan sebaliknya, maka organisasi perlu memberi perhatian kepada usaha menambah

baik polisi integrasi kerja-kehidupan dan meningkatkan sokongan pihak majikan. Usaha ini membantu pekerja terutamanya ahli akademik agar terus bermotivasi memajukan diri dalam kerjaya mereka dengan meminimumkan konflik akibat kegagalan mengintegrasikan kerja-kehidupan seharian. Kajian ini memberi implikasi penting kepada pembangunan sumber manusia dalam sebuah organisasi di mana aspek integrasi kerja-kehidupan harus dimasukkan sebagai agenda penting bagi membangunkan sebuah organisasi dan melahirkan tenaga kerja yang berdaya saing. Keharmonian di antara kerja-kehidupan perlu wujud dalam diri seorang individu pekerja agar pembangunan kerjaya seiring dengan tuntutan tanggungjawab terhadap keluarga, agama dan masyarakat.

PENGHARGAAN

Kajian ini telah dibiayai oleh Universiti Malaysia Sabah di bawah Skim Penyelidikan Bidang Keutamaan SBK0062-SS-2013.

RUJUKAN

- Blyton, P., & Dastmalchian, A. (2006). Work-life integration and the changing context of work. Dlm. Blyton, P., Blunsdon, B., Reed, K., & Dastmalchian, A. (Eds.). *Work-life integration. International Perspectives on the Balancing of Multiple Roles*. Hampshire, New York: Palgrave Macmillan.
- Davis, E., & Kalleberg, L. (2006). Family-friendly organizations? Work and family program in 1990s. *Work and Occupations Journal*, 33(2), 191–224.
- Dzurizah Ibrahim. (2015a). An overview of work-life management practices from Malaysian perspective. *International Business Management*, 9(4), 514–523.
- Dzurizah Ibrahim. (2015b). An overview of the state's influences on workers' work-life integration in Malaysia. *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 1(2), 163–173.
- Friedman, S. D. (2015). Empowering individuals to integrate work and life: Insights for management development. *Journal of Management Development*, 34(3), 299–315.
- Grady & Mccarthy. (2008). Work-life integration: Experiences of mid-career professional working mothers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 599–622.

- Hammer, L.B., Kossek, E.E., Yragui, N., Bodner, T., Hanson, G.C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35, 837–56.
- Kamsiah Mabaloh & Dzurizah Ibrahim. (2019). Peranan masa bekerja terhadap pengurusan kerja dan kehidupan dalam kalangan copreneurship di Sabah. *Jurnal Kinabalu (Edisi Pasca Siswazah)*, 73–90.
- Kee Y. Sabariah Kee Mohd Yussof & Husna Johari. (2016). Persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan serta sikap kolektivisme: Peramal kepada Interest Based Bargaining (IBB) dalam kesatuan sekerja di Sabah. *Jurnal Kinabalu*, 18, 145–164.
- Kee Y. Sabariah Kee Mohd Yussof & Mahadirin Ahmad. (2009). Perjanjian kolektif menjamin keseimbangan di antara kerjaya dan kehidupan: Kajian kes kesatuan pekerja-pekerja Telekom Malaysia Berhad (SUTE). *Southeast Asia Psychology Conference*. Universiti Malaysia Sabah.
- Leslie, B. H., Cullen, C. J., & Shafiro, V. M. (2006). Work-family best practices. In Jones Fiona, Burke J. Ronald & Westman Mina (Eds.). *Work-life Balance a Psychological Perspective*. New York: Psychology Press.
- Masli, A. M. R. B., & Kee Mohd Yussof, K. B. (2019). Hubungan antara pendekatan pengurusan konflik, persepsi sokongan organisasi dan emotional labor: Satu ulasan literatur. *Jurnal Kinabalu (Edisi Seminar Pasca Siswazah)*, 33–47.
- Pallant, J. (2010). *SPSS. Survival manual: A step by step to data analysis using SPSS* (4th ed.), Canberra: McGraw-Hill International.
- Roos, P. A., & Mary, L.G. (2004). Balancing without a net in academia: Integrating family and work lives. *Equal Opportunities International*, 23(3/4/5), 124–142.
- Smith, M., & Sanseau, P.Y. (2012). Regulatory change and work-life integration in France and the UK. *Personnel Review*, 41(4), 470–486.
- Warhurst, C., Eikhof, D. R., & Haunschild, A. (Eds.). (2008). *Work less, live more? Critical analysis of the work-life boundary*. Hampshire, New York: Palgrave Macmillan.
- Wright, K. B., Abendschein, B., Wombacher, K., O'Connor, M., Hoffman, M., Dempsey, M., & Shelton, A. (2014). Work-related communication technology use outside of regular work hours and work life conflict: The influence of communication technologies on perceived work life conflict: Burnout, job satisfaction, and turnover intentions. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 507–530.

