

KESEIMBANGAN PEKERJAAN-KEHIDUPAN: KONSEP, REALITI MODEN DAN CABARAN DI MALAYSIA

Adila Abdullah^{1*}, Norazmi Anas², Wan Saudah Wan Azli³, Mohd Erfino Johari¹,
Mohammad Khairuddin Majidillah¹, Humairaa Hasan⁴, Anis Abdullah⁵

¹Pusat Islam, Umum dan Pengajian Bahasa (CIGLS), Universiti Poly-Tech Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia

²Akademi Pengajian Islam Kontemporari (ACIS), UiTM Cawangan Perak, Kampus Tapah, Perak, Malaysia

³Akademi Pengajian Islam Kontemporari, UiTM Cawangan Perak, Kampus Seri Iskandar, Perak, Malaysia

⁴Institut Pengajian Profesional, Universiti Poly-Tech Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia

⁵Munif Hijjaz Marketing Sdn. Bhd., Kuala Lumpur, Malaysia

Abstrak

Keseimbangan pekerjaan-kehidupan (*work-life balance*, WLB) merupakan elemen penting dalam memastikan kesejahteraan pekerja serta kelestarian prestasi organisasi, khususnya dalam konteks Malaysia yang berdepan peningkatan tekanan kerja dan risiko *burnout*. Kajian ini membincangkan konsep, realiti semasa serta cabaran WLB dalam kalangan pekerja di Malaysia, di samping meneliti keperluan integrasi etos kerja Islam melalui kerangka RAHMAH Madani sebagai pendekatan holistik. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui sorotan literatur terhadap kajian-kajian terdahulu yang berkaitan WLB, tekanan kerja, *burnout*, budaya organisasi dan sokongan sosial. Literatur dianalisis secara tematik bagi mengenal pasti pola utama, dapatan penting serta jurang kajian yang wujud dalam bidang ini. Dapatan kajian menunjukkan bahawa ketidakseimbangan WLB dalam kalangan pekerja di Malaysia dipengaruhi oleh faktor seperti beban kerja yang tinggi, tekanan organisasi, konflik peranan serta perubahan pasca pandemik COVID-19 yang telah mengaburkan sempadan antara kerja dan kehidupan peribadi. Dimensi WLB seperti *Work Interference with Personal Life* (WIPL) dan *Personal Life Interference with Work* (PLIW) didapati memberi kesan negatif terhadap kesejahteraan pekerja, manakala dimensi positif seperti *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW) dan *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL) menyumbang kepada peningkatan kepuasan kerja dan kualiti hidup. Selain itu, kajian ini turut mendapati bahawa WLB yang baik berupaya mengurangkan tekanan dan *burnout* serta meningkatkan motivasi, prestasi dan kesejahteraan psikologi pekerja. Namun demikian, terdapat jurang ketara dalam literatur sedia ada yang masih kurang menekankan integrasi nilai etos kerja Islam dalam kerangka WLB, khususnya dalam konteks Malaysia. Sehubungan itu, kajian ini mencadangkan gabungan nilai RAHMAH Madani seperti ihsan, amanah, tanggungjawab sosial dan kesejahteraan sebagai pendekatan berasaskan nilai untuk memperkukuh keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*, WLB).

Perkembangan Artikel

Diterima: 1 April 2026

Disemak: 4 Mei 2026

Diterbit: 30 September 2026

*Corresponding Author:

Adila Abdullah, Pusat Islam, Umum dan Pengajian Bahasa (CIGLS), Universiti Poly-Tech Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia.

E-mail: adila_a@uptm.edu.my

secara lebih holistik. Kesimpulannya, pembangunan model WLB yang menggabungkan dimensi kerja-kehidupan dengan etos kerja Islam berpotensi meningkatkan kesejahteraan pekerja, memperkuat produktiviti organisasi serta menyokong pembangunan masyarakat Madani yang seimbang dan mampan di Malaysia.

Kata kunci: Keseimbangan pekerjaan-kehidupan, work-life balance, tekanan kerja, burnout, kesejahteraan pekerja, RAHMAH Madani, etos kerja Islam, Malaysia

Abstract

Work-life balance (WLB) is a crucial element in ensuring employee well-being as well as sustaining organizational performance, particularly in the Malaysian context, which is currently facing increasing work-related stress and a rising risk of burnout. This study discusses the concept, current realities, and challenges of WLB among employees in Malaysia, while also examining the need for integrating Islamic work ethics through the RAHMAH Madani framework as a holistic approach. This study adopts a qualitative approach through a literature review of previous studies related to work-life balance, job stress, burnout, organizational culture, and social support. The literature was thematically analysed to identify key patterns, significant findings, and existing research gaps within this field. The findings indicate that work-life balance imbalances among employees in Malaysia are influenced by factors such as high workload, organizational pressure, role conflict, and post-COVID-19 changes that have blurred the boundaries between work and personal life. WLB dimensions such as Work Interference with Personal Life (WIPL) and Personal Life Interference with Work (PLIW) were found to negatively affect employee well-being, whereas positive dimensions such as Personal Life Enhancement of Work (PLEW) and Work Enhancement of Personal Life (WEPL) contribute to higher job satisfaction and improved quality of life. In addition, the study found that a good work-life balance can reduce stress and burnout while enhancing employee motivation, performance, and psychological well-being. However, there remains a significant gap in the existing literature, particularly in terms of integrating Islamic work ethics within the WLB framework in the Malaysian context. Accordingly, this study proposes the integration of RAHMAH Madani values such as *ihsan* (benevolence), *amanah* (trustworthiness), social responsibility and well-being as a values-based approach to strengthening work-life balance in a more holistic manner. In conclusion, the development of a WLB model that integrates work-life dimensions with Islamic work ethics has the potential to enhance employee well-being, strengthen organizational productivity, and support the development of a balanced and sustainable Madani society in Malaysia.

Keywords: Work-life balance, job stress, burnout, employee well-being, RAHMAH Madani, Islamic work ethics, Malaysia

PENGENALAN

Keseimbangan pekerjaan-kehidupan merujuk kepada kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara

tuntutan pekerjaan, keperluan peribadi dan keluarga yang dipengaruhi oleh faktor keperibadian, keluarga, pekerjaan, sikap, organisasi dan budaya (Ramli et al., 2024; Ismail et al., 2022). Menurut Jayasingam et al. (2023), domain kehidupan bukan hanya menjurus kewajipan terhadap keluarga semata-mata tetapi ia juga melibatkan kepentingan diri pekerja itu sendiri. Keseimbangan pekerjaan-kehidupan dalam kalangan pekerja mampu memberi impak positif terhadap kepuasan kerja, disamping memperkasa kehidupan sosial pekerja seterusnya menarik minat calon pekerja yang berkualiti, mengekalkan pekerja sedia ada dan meningkatkan motivasi serta pembangunan sesebuah organisasi (Zakaria et al., 2022). Menurut Ahmad (2023), kajian Pertubuhan Kesihatan Sedunia (WHO) mendapati bahawa lebih 50% pekerja Malaysia mengalami tekanan kerja (lebih 25% tekanan kerja tinggi) dengan 71% mengalami stres di tempat kerja dan 75% daripada mereka terbeban dengan tuntutan kerja (Sarpong, 2024). Situasi ini perlu segera ditangani selaras dengan dasar dan aspirasi pembangunan negara. Ia disokong oleh dapatan kajian Perbadanan Produktiviti Malaysia menyatakan bahawa keseimbangan pekerjaan-kehidupan dapat meningkatkan produktiviti dan memperbaiki kesejahteraan pekerja melalui ruang dan masa yang mencukupi untuk berehat dan melakukan aktiviti yang menyeronokkan (Ryan Sofea, 2024; Ahmad, 2023).

Objektif kajian adalah membincangkan konsep dan realiti semasa keseimbangan pekerjaan-kehidupan (work-life balance, WLB) dalam konteks pekerja di Malaysia. Masyarakat di Malaysia pada hari ini mengalami ketidakseimbangan kerja-kehidupan dengan purata waktu kerja yang panjang, sekitar 40 jam seminggu berdasarkan kepada Indeks Keseimbangan Pekerjaan-Kehidupan Global bagi tahun 2024 (Morhan, 2024). Menurut Mohd Khalid (2024), perkara tersebut terjadi disebabkan rakyat Malaysia bekerja terlalu keras iaitu selama 40 jam seminggu tidak seperti negara jiran iaitu Singapura selama 29.1 jam seminggu dan Indonesia selama 30.1 jam seminggu. Hal ini mengakibatkan rakyat Malaysia tidak memperoleh rehat yang secukupnya, tiada masa untuk diri sendiri dan keluarga sehingga menjejaskan kebahagiaan hidup mereka. Menurut Sarpong (2024), tuntutan kerja yang keterlaluan dan berlebihan ini mengakibatkan golongan profesional terutamanya tidak memperoleh keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan mereka disamping faktor purata gaji yang rendah serta kos sara hidup tinggi di negara kita (Amri, 2024). Sehubungan itu, keseimbangan kerja-kehidupan perlu diberi perhatian supaya rakyat Malaysia dapat menghindarkan diri daripada masalah stres akibat daripada tekanan bekerja sehingga merosakkan kehidupan seharian mereka. Pekerja yang mempunyai keseimbangan kerja-kehidupan, mereka ini lebih fokus ketika bekerja dan menjalankan kerja dengan lebih baik.

KESEIMBANGAN PEKERJAAN-KEHIDUPAN: KONSEP DAN REALITI SEMASA

Konsep keseimbangan kerja-hidup atau *work-life balance* (WLB) ini telah memperoleh perhatian secara meluas dalam literatur sejak awal tahun 2000-an (Hayman, 2005; Moore, 2007). WLB menurut tradisional boleh ditakrifkan sebagai tiada konflik yang wujud antara tugas kerja dengan hal keluarga atau peribadi (Quick et al., 2004). Kajian Brough et al. (2022) turut menyebut bahawa keseimbangan kerja-kehidupan ini merupakan keupayaan seseorang individu dalam memperuntukkan masa serta tenaga pada dirinya dengan berkesan bagi urusan kerja serta aspek kehidupan lain iaitu urusan keluarga, perhubungan sosial, kesihatan dan hiburan bertepatan dengan kajian oleh Edeh dan Ikor (2025) yang menafsirkan WLB ini sebagai kemampuan seseorang individu untuk mengimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan keperluan peribadi serta keluarga.

Menurut Althammer et al. (2021) menyebut bahawa keseimbangan ini bukan berkaitan pembahagian masa semata-mata tetapi melihat kepada usaha seseorang individu itu untuk memperoleh kesejahteraan dari sudut psikologi melalui pengurusan stres, fleksibiliti dan melihat kepada tindakan individu tersebut dalam menjalankan peranannya dengan baik dalam kehidupan peribadi serta kehidupan professional. Keseimbangan kerja-kehidupan ini secara umumnya boleh ditakrifkan sebagai

keupayaan seseorang dalam menguruskan tanggungjawab pekerjaan dengan komitmen peribadi dengan baik, berperanan secara asas untuk pembentukan bagi kepuasan kerja dan kesejahteraan keseluruhan bagi pekerja (Greenhaus & Allen, 2023). Berdasarkan pandangan literatur berkenaan definisi WLB ini maka dapat disimpulkan bahawa keseimbangan kerja-hidup adalah suatu keadaan menyeimbangkan antara kehidupan bekerja dengan kehidupan peribadi serta berkeluarga sehingga mampu mewujudkan kepuasan bagi kedua-dua kehidupan tersebut.

Melihat kepada dimensi WLB ini pula, kajian Fisher et al. (2009) menyebut bahawa terdapat empat dimensi utama. Pertama, *Work Interference with Personal Life* (WIPL) atau gangguan kerja terhadap kehidupan peribadi iaitu dimensi yang memberi pendedahan sejauh mana sesuatu pekerjaan itu boleh menjadi pengganggu terhadap kehidupan peribadi seseorang pekerja. Kehadiran gangguan ini memberikan impak negatif terhadap pekerja dan seterusnya menjadikan tahap keseimbangan kerja-hidup seseorang pekerja itu menjadi rendah. Contohnya, asbab bekerja maka seseorang itu menghadapi kesukaran dalam menguruskan masa bagi kehidupan peribadi. Dimensi kedua adalah *Personal Life Interference Work* (PLIW) atau gangguan kehidupan peribadi terhadap kerja di mana dimensi ini memberikan pendedahan sejauh mana kehidupan peribadi individu itu boleh memberi gangguan terhadap kehidupan kerja. Sebagai contoh, apabila individu itu menghadapi masalah dalam kehidupan peribadinya maka akan timbul impak yang negatif terhadap dirinya sehingga menjejaskan prestasi dirinya sewaktu melakukan pekerjaan di tempat kerja. Dimensi ketiga iaitu *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW) atau peningkatan kehidupan peribadi terhadap kerja iaitu dimensi yang memberi pendedahan sejauh mana kehidupan peribadi seseorang itu memberi kesan terhadap prestasi dalam pekerjaan. Sebagai contoh, apabila individu itu mempunyai rasa bahagia dalam kehidupan peribadi maka perasaan hati pekerja serta tugas dalam pekerjaan dapat dilakukan sebaik mungkin. Akhir sekali, dimensi *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL) atau peningkatan kerja terhadap kehidupan peribadi iaitu dimensi yang memberikan pendedahan sejauh mana pekerjaan boleh memberi peningkatan terhadap kualiti kehidupan pekerja. Sebagai contoh, pemerolehan kemahiran semasa bekerja memberikan individu itu untuk memperoleh manfaat dalam kehidupan sehariannya.

Berdasarkan empat dimensi WLB yang disebut di atas maka dapat kita fahami bahawa pekerjaan dengan kehidupan peribadi menunjukkan saling berkait dan memberi cerminan terhadap interaksi dua arah. Dimensi gangguan kerja terhadap kehidupan peribadi dan dimensi gangguan kehidupan peribadi terhadap kerja memberi penekanan terhadap aspek negatif dan seterusnya menunjukkan keseimbangan kerjahidup yang rendah manakala dua dimensi lagi iaitu peningkatan kehidupan peribadi terhadap kerja dan peningkatan kerja terhadap kehidupan peribadi menunjukkan aspek positif iaitu peningkatan terhadap keseimbangan kerja-hidup pekerja. Maka dimensi ini boleh diintegrasikan ke dalam etos kerja Islam dan kerangka RAHMAH Madani bagi mengukur kesan secara spiritual dan sosial bagi konteks pekerja di Malaysia.

Implikasi WLB terhadap kesejahteraan pekerja dan produktiviti organisasi dapat dilihat dalam kajian Barus (2022) yang menunjukkan bahawa keseimbangan kerja-hidup ini memberi kesan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja bagi pekerja sektor pelancongan di Maumere. Oleh itu, semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pekerja maka semakin meningkat terhadap kepuasan kerja pekerja tersebut dan kajian tersebut memberi penekanan terhadap keperluan mewujudkan polisi bagi fleksibiliti kerja supaya dapat memberikan peningkatan terhadap kepuasan pekerja awam. Kajian ini disokong oleh kajian Fadilla et al. (2023) yang menyebut bahawa WLB ini

memberi pengaruh langsung dan signifikan kepada kepuasan kerja dan mencadangkan supaya program work-family enrichment dilakukan di syarikat swasta. Kajian Maharani et al. (2023) pula menunjukkan keseimbangan kerja-hidup ini menghasilkan impak yang positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja bagi pekerja di Bintaro dan menekankan kepentingan jadual kerja secara fleksibel terhadap kakitangan kesihatan. Kajian Suyudi et al. (2021) terhadap kesan disiplin kerja dan motivasi kerja bagi pekerja sektor awam Indonesia menunjukkan budaya organisasi yang kuat dari segi motivasi memberikan kesan positif terhadap prestasi kerana pekerja mempunyai motivasi untuk mencapai matlamat organisasi.

Seterusnya kajian Nur Aeni dan Kuswanto (2021) menyatakan bahawa penyelesaian kerja dapat meningkatkan prestasi pekerja secara positif dan signifikan serta melihat kepada gaya kepimpinan yang diamalkan oleh organisasi dan disiplin kerja yang diterapkan di tempat kerja memberikan pengaruh kuat kepada prestasi pekerja. Kajian Alfida dan Widodo (2022) menyebut bahawa persekitaran kerja yang baik serta budaya organisasi yang positif mampu memberi peningkatan kepada prestasi pekerja secara signifikan manakala beban kerja yang banyak dan tekanan yang tinggi memberi kesan terhadap prestasi Keseimbangan kerja-kehidupan memberi pengaruh yang penting kepada kepuasan kerja bagi para doktor. Hal ini kerana semakin tinggi keseimbangan pekerjaan dan kehidupan peribadi doktor itu maka semakin tinggi tahap kepuasan kerja doktor tersebut. (Kassim et al., 2025). Secara keseluruhan, faktor persekitaran kerja dan budaya organisasi dikenal pasti sebagai elemen yang mempengaruhi kesejahteraan pekerja. Namun begitu, dalam hasil kajian Harini et al. (2025) menunjukkan budaya organisasi memberikan kesan yang positif dan signifikan kepada kepuasan kerja serta prestasi pekerja mediasi. WLB turut memberikan kesan positif dan signifikan terhadap kerja tetapi tidak memberi pengaruh secara langsung terhadap prestasi kerja.

Berdasarkan sorotan literatur di atas, maka terbukti bahawa WLB konsisten dalam meningkatkan kepuasan kerja dan diterjemahkan kepada kesejahteraan pekerja serta produktiviti kerja untuk organisasi. Meskipun begitu, terdapat kesan daripada faktor seperti budaya organisasi yang tidak mempengaruhi prestasi secara langsung apabila pekerja mempunyai keseimbangan kerja-hidup seperti pekerjaan mediasi. Walau bagaimanapun, implikasi yang diperoleh daripada sorotan literatur boleh menjadi panduan bagi membangunkan kerangka etos kerja RAHMAH supaya dapat mewujudkan dasar yang holistik dan memberi penekanan terhadap fleksibiliti kerja dan memperkayakan rohani pekerja di Malaysia.

Literatur yang sedia ada berkaitan WLB ini hanya membincangkan berkaitan definisi, dimensi seperti WIPL, PLIW, PLEW dan WEPL serta menyatakan implikasi positif daripada keseimbangan kerja-kehidupan ini terhadap kepuasan kerja dan prestasi organisasi namun masih kurang penekanan terhadap integrasi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan dengan etos kerja Islam dalam konteks Malaysia. Seperti yang umum diketahui, Malaysia berada pada kedudukan kedua terburuk bagi WLB dengan purata 40.8 jam kerja mingguan menunjukkan masalah realiti moden pada masa kini. Namun begitu, kajian jarang menghubungkan masalah ini dengan nilai-nilai Islam sebagai penyelesaiannya. Meskipun terdapat hubungan logik bagi etos kerja Islam, keseimbangan kerja-hidup dan kepuasan kerja menurut Islam tetapi penyelidikan secara empirikal bagi sektor awam di Malaysia masih terhad terutama apabila tidak mengaitkan dimensi WLB menurut Fisher (2009) bersama kerangka RAHMAH Madani dan etos kerja Islam.

Kerangka RAHMAH Madani di Malaysia memberikan penekanan terhadap kesejahteraan

secara holistik iaitu kemampanan, kesejahteraan, daya cipta, hormat, keyakinan dan ihsan menunjukkan wujud keselarasan dengan etos kerja Islam bagi membina keseimbangan kerja-kehidupan melalui nilai Rahmah, ihsan dan tanggungjawab sosial. Kerangka etos kerja RAHMAH ini penting dan menjadi keperluan oleh kerana literatur yang menunjukkan bahawa etos kerja Islam mampu membina keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan seseorang pekerja itu dan prestasi pekerja boleh meningkat namun masih memerlukan kepada pengukuran bagi spiritual dan sosial di Malaysia. Oleh yang demikian, RAHMAH diperlukan bagi mengisi jurang dengan mengintegrasikan bersama dimensi WLB ke dalam polisi fleksibiliti kerja, budaya organisasi berlandaskan Islam dan menjamin kesejahteraan pekerja awam agar mampu meningkatkan kepuasan dan produktiviti selaras dengan realiti moden Malaysia pada hari ini.

CABARAN KESEIMBANGAN PEKERJAAN-KEHIDUPAN DI MALAYSIA

Kewujudan hubungan antara keseimbangan kerja-kehidupan dan keletihan melampau atau burnout penting untuk memahami kepuasan serta prestasi pekerja. Kajian terdahulu membuktikan bahawa keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja secara ketara manakala keletihan melampau pula menyebabkan impak negatif kepada kepuasan dan prestasi pekerja (Norhisyam, 2025). Dapatan kajian Sanjaya (2021) menunjukkan bahawa tekanan kerja membawa kepada kesan negatif yang signifikan kepada kepuasan kerja dan jika tekanan kerja ini berterusan dan tidak ditangani dengan baik, maka boleh menyebabkan masalah lain oleh pekerja dan pihak syarikat. Terdapat tiga faktor tekanan kerja sehingga memberi kesan terhadap keseimbangan kerja-hidup dalam kalangan jururawat iaitu faktor hubungan interpersonal di tempat kerja, faktor beban kerja dan faktor struktur dan iklim organisasi serta faktor konflik peranan (Aisha & Ruslan 2020).

Kajian Hu et al. (2023) menyebut bahawa terdapat hubungan antara tekanan yang dirasakan oleh pekerja dengan kualiti hidup kerana dipengaruhi oleh pelbagai faktor seperti keseimbangan kerja-kehidupan atau WLB. Apabila keseimbangan antara kerja dan kehidupan ini terganggu maka berlaku peningkatan terhadap tekanan yang dihadapi oleh seseorang itu sehingga berlaku kemerosotan dalam kualiti hidup dirinya (Greenhaus et al., 2003). Namun begitu, jika pengurusan keseimbangan kerja-kehidupan dilaksanakan dengan baik maka kesan negatif tekanan dapat dikurangkan serta memberi galakan untuk menjamin kesejahteraan secara keseluruhan dengan lebih baik. Kajian turut menunjukkan bahawa keseimbangan antara kerja dengan kehidupan ini jika dikekalkan mampu menjamin tahap kualiti hidup pekerja itu secara menyeluruh (Stankevičienė et al., 2021). Menurut Mustika et al. (2023), usaha bagi memupuk keseimbangan kerja-kehidupan ini mampu mengurangkan keletihan melampau seperti yang dibuktikan melalui peningkatan prestasi pekerja. Kajian Koçak et al. (2024) turut menyatakan perkara yang sama iaitu keseimbangan kerja dengan kehidupan peribadi ini memainkan peranan yang penting dalam membantu pekerja supaya menjadi lebih fleksibel dan dapat mengurangkan risiko keletihan melampau ini.

Kajian Musa dan Chusairi (2021) menyebut bahawa harapan individu yang sentiasa mahu memenuhi kehendak ahli keluarga seperti kenaikan pangkat, memperoleh pekerjaan dengan gaji yang tinggi dan tekanan untuk meluangkan masa bersama keluarga menyebabkan tekanan dan keletihan melampau atau *burnout*. Penglibatan ahli keluarga yang tinggi dalam urusan kerja dan kehidupan seseorang itu boleh menjadi faktor berlakunya tekanan kepada pekerja seterusnya menjejaskan kemampuan pekerja untuk menjalankan tugasnya di tempat kerja dengan baik. Konflik yang berlaku di rumah juga boleh terbawa-bawa ke tempat kerja seterusnya memberi kesan terhadap hubungan pekerja dengan pihak pengurusan. Kajian menunjukkan bahawa pekerja kesihatan mengalami sindrom keletihan melampau atau burnout lebih kerap berbanding profesion lain disebabkan tanggungjawab yang lebih tinggi dan tekanan di tempat kerja berlaku secara berterusan (Dobešová

Cakirpaloglu et al., 2024). Menurut kajian Rasool et al. (2021), tekanan yang berterusan mengakibatkan kesihatan mental pekerja turut terjejas seterusnya prestasi kerja berkurang dan kesejahteraan keseluruhan pekerja turut terganggu. Jika masalah tekanan ini tidak ditangani boleh menjurus kepada kekerapan ketidakhadiran pekerja ke tempat kerja meningkat, jumlah pertukaran pekerja meningkat seterusnya kualiti penjagaan pesakit menurun. Situasi ini boleh berulang sehingga menjadi tekanan yang kekal dalam persekitaran kerja. Kajian Abdul Aziz dan Ong (2024) melaporkan kadar keletihan melampau sebanyak 58.13% dalam kalangan pekerja kesihatan Malaysia. Hal ini disebabkan bekerja dalam tempoh masa yang lama dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan turut menyumbang kepada masalah ini di hospital awam.

Menurut Adisa & Gbadamosi (2021) istilah keseimbangan kerja-keluarga ini boleh ditakrifkan sebagai kemampuan individu dalam penuhi komitmen kerja dan keluarga serta bertanggungjawab. Keseimbangan kerja dan keluarga semakin penting terutama kepada usahawan wanita kerana mempunyai tanggapan bahawa keluarga dan domain kerja mempunyai jalinan yang tidak boleh dipisahkan. Meskipun ramai wanita pada hari ini tidak terikat dengan diskriminasi jantina namun masih mempunyai beban keluarga serta tanggungjawab domestik (Nieto-Aleman et al., 2025). Sokongan daripada keluarga dan sosial mampu memberikan impak yang positif terhadap peranan wanita di tempat kerja seterusnya berlaku peningkatan kepuasan kerja dan keseimbangan kerja-kehidupan dapat diwujudkan dan konflik kerja-keluarga dapat dihapuskan (Sham et al., 2021). Oleh yang demikian menjadi peranan keluarga dalam mewujudkan keseimbangan kerja-hidup ini iaitu seperti sistem sokongan supaya ada yang menguruskan urusan keluarga di rumah (Welsh et al., 2021). Anak-anak juga boleh diberikan tugas secara jelas seperti membantu masak kerana bantuan daripada anak-anak ini dapat mengurangkan masalah ibu bapa yang bekerja dan seterusnya dapat memberikan ibu bapa masa berehat apabila pulang dari kerja (Kurup & Raj, 2022).

Depersonalisation merupakan sikap bertindak tanpa perasaan atau tidak berperikemanusiaan sehingga mengakibatkan ketiadaan empati bagi masalah yang timbul dalam pekerjaan (Renaud & Lacroix, 2022). Hal ini mewujudkan jarak psikologi kepada setiap isu yang timbul dalam pekerjaan kerana seseorang individu itu akan melaksanakan tugasnya tanpa mempunyai perasaan empati dalam peranan professional dirinya (Delgado et al., 2023). Kajian Hamid dan Hee (2024) menyatakan bahawa aspek keletihan melampau ini disebabkan oleh minat yang kurang dalam menangani cabaran dalam pekerjaan serta mempunyai tanggapan bahawa isu-isu dalam pekerjaan ini bukan isu yang penting untuk diselesaikan. Keletihan emosi ini terjadi bersama depersonalisation menyebabkan motivasi untuk memperoleh kejayaan berkurang serta keupayaan individu menjalankan tugas dengan cekap dan berkesan turut terjejas (Soomro et al., 2024).

Hasil dapatan kajian oleh Hasbullah et al (2022) menunjukkan tekanan kerja boleh memberi impak ke atas prestasi kerja bagi kalangan pekerja sektor awam. Musim pandemik COVID-19 telah mengakibatkan timbulnya tekanan sehingga menjejaskan prestasi kerja oleh kerana ketidaktentuan keadaan yang melanda Malaysia bagi tempoh yang lama (Saleem et al., 2021). Seterusnya, peralihan drastik ini mengakibatkan kesihatan mental pekerja terjejas oleh kerana peningkatan tuntutan serta beban untuk bekerja pada pasca COVID-19 (Montani & Staglianò, 2022). Keadaan ketidaktentuan sepanjang pandemik COVID-19 berlaku di Malaysia dan berlaku perubahan secara berterusan menyebabkan wujud tekanan kronik di kalangan pekerja kesihatan. Tekanan yang wujud ini bukan sahaja merencatkan tindak balas segera terhadap krisis malah menyebabkan impak jangka panjang kepada pengekaln pekerja kesihatan serta kepuasan kerjaya mereka (Lluch et al., 2022).

Pandemik COVID-19 mengakibatkan kemelesetan ekonomi Malaysia dengan ketara. Berlaku penutupan banyak premis perniagaan, perjalanan diterhadkan sehingga aktiviti ekonomi juga berkurang mengakibatkan masyarakat di Malaysia terkesan sehingga kehilangan pekerjaan dan tiada pendapatan (Ab Hamid et al., 2024). Sektor paling terjejas dengan pandemik ini adalah industri pelancongan, penerbangan, perhotelan dan perniagaan runcit (Şengel, 2021). Maka berlaku peningkatan individu yang menghadapi tekanan mental disebabkan kehilangan sumber pendapatan, ketidakpastian ekonomi dan keterasingan sosial (Ghosh & Bhattacharjee, 2022). Berdasarkan laporan daripada Jabatan Perangkaan Malaysia pada tahun 2021 didapati bahawa berlaku

peningkatan terhadap kadar pengangguran secara mendadak di kalangan individu khususnya golongan belia kerana cabaran untuk menyesuaikan diri dalam perubahan pasaran kerja. Setelah mengharungi pandemik COVID-19 ini beberapa tahun, menurut kajian Akram dan Hassan (2024) belia Malaysia kini lebih bijak dalam mencari peluang pekerjaan seperti bekerja sebagai freelance atau bekerja sendiri. Walau bagaimanapun, perkara ini perlu dititikberatkan supaya tidak berlaku ketidakseimbangan terhadap belia dan ekonomi negara.

Dalam kajian Chung et al. (2022) mendapati bahawa 65% rakyat Malaysia bekerja dari rumah atau work from home (WFH) rentetan pandemik COVID-19 berbanding purata global iaitu sebanyak 52%. Tinjauan ini membuktikan bahawa rakyat Malaysia mencatatkan jumlah peratus pada tahap kebimbangan tertinggi antara 28 negara yang dikaji. Hal ini disebabkan tekanan yang berpunca daripada perubahan rutin harian, tekanan keluarga dan kebimbangan yang lain. Ketika pandemik COVID-19 melanda di Malaysia, kerajaan Malaysia telah melakukan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) bermula Mac 2020 dan Kementerian Pendidikan turut memberhentikan pengajaran secara konvensional atau *face-to-face learning* dan memberi penggalakan supaya beralih pengajian dan pengajaran dalam talian iaitu e-pembelajaran atau e-learning iaitu pembelajaran atas talian. Apabila pelaksanaan e-pembelajaran ini dilakukan secara mengejut, maka memberi impak kepada universiti swasta kerana menjadikan keuntungan sebagai asas mengakibatkan institusi tersebut berdepan dengan tekanan besar bagi melaksanakan perkhidmatan yang telah dibayar oleh pihak berkepentingan tanpa mengalami sebarang gangguan, namun pelaksanaan tetap dijalankan menggunakan kaedah berbeza serta tempoh persediaan yang singkat. Melihat kepada situasi ini, keseimbangan kerja-kehidupan berperanan dalam memastikan ahli akademik mewujudkan strategi baharu dalam masa yang singkat supaya dapat meneruskan proses pembelajaran dengan pelajar. Selain itu, ahli akademik juga perlu menangani kebimbangan pelajar serta penjaga di samping menjalankan tanggungjawab sebagai ahli akademik yang perlu menyesuaikan diri dengan cabaran baharu yang dihadapi oleh ahli keluarga ahli akademik itu sendiri (Lwin et al., 2024).

Menurut Zhou et al. (2023), ahli akademik menghadapi cabaran untuk mengekalkan keseimbangan kerja-hidup sepanjang tempoh pandemik COVID-19. Persekitaran rumah dan tempat kerja digabungkan mengakibatkan tempoh bekerja semakin panjang. Kajian menunjukkan para pendidik menghadapi kesukaran bagi mewujudkan batasan secara jelas antara tanggungjawab profesional dengan kehidupan peribadi mereka sewaktu pandemik tersebut dan seterusnya berlaku peningkatan kepada tahap tekanan dan semakin menurun kepuasan pendidik terhadap keseimbangan kerjahidup mereka (Akula & Singh, 2021). Disebabkan tiada pemisahan jelas antara kerja dan rumah menyebabkan timbul mentaliti *always-on* atau sentiasa bersedia. Situasi ini mengakibatkan ahli akademik merasakan keperluan untuk sentiasa dalam keadaan bersedia untuk menerima tugas berkaitan kerja meskipun luar dari waktu bekerja. Keadaan ini jika berterusan berlaku memberi impak kepada individu seperti keletihan melampau atau burnout, kepuasan kerja berkurang dan seterusnya memberi kesan kepada kualiti hidup pekerja (Platts et al., 2022).

Kajian turut menunjukkan para pekerja terutamanya dalam kalangan pekerja wanita lebih terkesan semasa tercetusnya pandemik COVID-19. Hal ini berlaku kerana tuntutan terhadap para pekerja wanita dipengaruhi oleh masyarakat setempat iaitu masyarakat berpandangan bahawa wanita ini perlu menguruskan rumah tangga dan keluarga sepenuhnya meskipun mempunyai kerjaya. Meskipun para pekerja wanita bekerja di rumah sewaktu pandemik namun tugasnya menjadi semakin sukar kerana perlu membahagikan masa antara kerja dan urusan peribadi. Keadaan ini mengakibatkan tercetusnya konflik peranan dalam keluarga akibat kesukaran dalam memisahkan tugas kerja dan kehidupan peribadi di rumah. Perkara ini menjadi lebih tertekan apabila pasangan tidak memberikan sebarang bantuan dalam menguruskan hal rumah tangga sehingga menjejaskan kesejahteraan dan emosi pekerja wanita tersebut (Musa & Chusairi, 2021). Pandangan tersebut disokong oleh Adisa et al. (2021) yang menyebut apabila tuntutan kerjaya serta tanggungjawab terhadap keluarga berlaku pertembungan maka akan tercetusnya konflik disebabkan persaingan antara kedua-dua peranan tersebut. Ini menunjukkan pekerja yang gagal memperoleh keseimbangan kerja dan kehidupan peribadi mereka akan mengakibatkan timbulnya masalah dalam hubungan interpersonal. Oleh yang demikian, organisasi disarankan

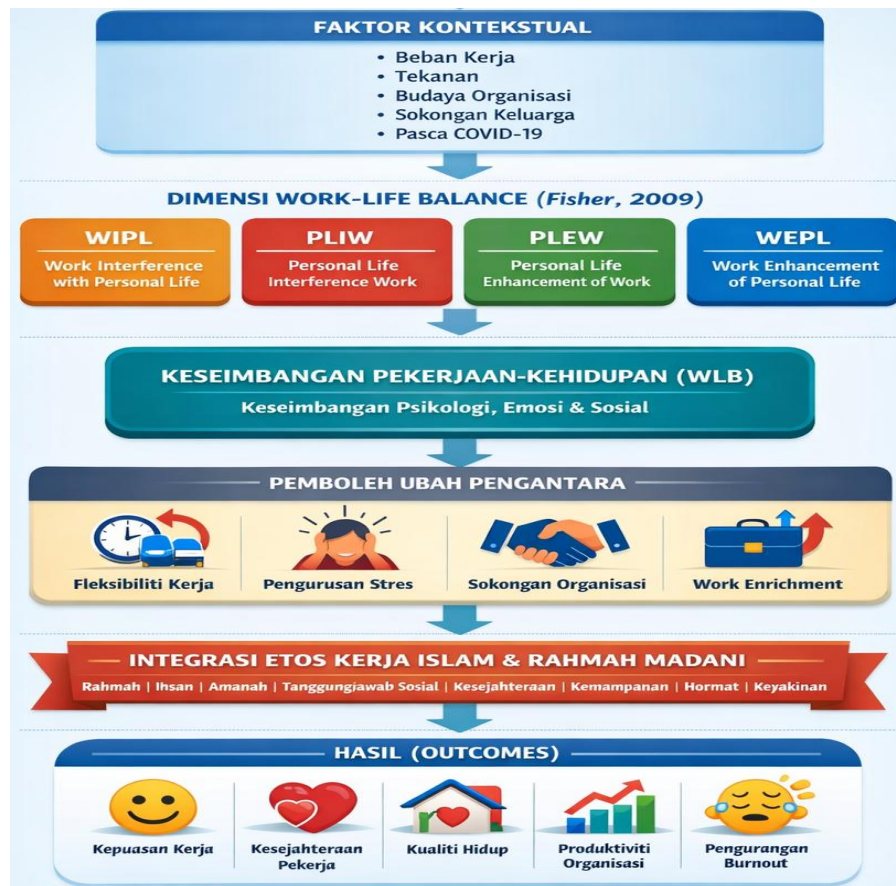
supaya melaksanakan suatu dasar yang mampu memberi peningkatan terhadap keseimbangan kerja-kehidupan untuk pekerja disebabkan langkah ini terbukti mampu memberikan peningkatan terhadap produktiviti, prestasi pekerja dan pembaikan terhadap organisasi secara keseluruhan.

Kajian Ghaffar dan Aripin (2023) menyebut bahawa sorotan literatur memunjukkan masalah tekanan di tempat kerja di Malaysia pada tahap membimbangkan dengan data statistik kajian lepas membuktikan kesan yang kuat kepada kesihatan pekerja. Oleh itu, pihak majikan perlu melaksanakan kursus secara meluas, melakukan bengkel motivasi dan seminar serta pelbagai strategi yang boleh menangani masalah ini sambil menerapkan sikap prihatin, empati dan keterbukaan bagi mewujudkan perkhidmatan kakitangan yang lebih berkualiti. Kursus penggunaan teknologi maklumat diperlukan untuk mendedahkan kepada penjawat awam tentang perubahan *Information and Communication Technology* (ICT). Ini menunjukkan bahawa wujud tekanan kerja di Malaysia tanpa mengira jantina dan tekanan kerja ini semakin meningkat selepas berlakunya wabak COVID-19 di Malaysia. Oleh itu kerangka etos kerja RAHMAH diperlukan agar nilai-nilai Islam dapat diterapkan ke dalam organisasi seterusnya mengurangkan tekanan di tempat kerja dengan meningkatkan kesejahteraan psikologi dan kepuasan kerja.

Menurut Runze et al. (2023) untuk mewujudkan kerangka WLB yang sihat dan produktif, pelbagai faktor perlu dipertimbangkan. Pelaksanaan dasar keseimbangan kerja-hidup ini perlulah bersifat fleksibel dan berkemampuan untuk penuhi keperluan bagi pelbagai jawatan dan latar belakang pekerja. Hal ini kerana aspek-aspek tersebut merupakan langkah yang mampu memberi kesan kepada pekerja iaitu konflik yang berlaku antara kerja dan keluarga dapat dikurangkan. Bagi sektor awam pula, keseimbangan kerja-hidup ini mampu mempertingkatkan motivasi pekerja untuk bekerja bersungguh-sungguh dan seterusnya dapat membantu menarik lebih ramai pekerja baharu di samping dapat mengekalkan pekerja sedia ada. Oleh yang demikian, pihak organisasi dan pengurusan perlulah memberikan komitmen serta sokongan berterusan melalui kesungguhan dengan melaburkan masa serta usaha untuk mewujudkan persekitaran kerja yang positif dengan memperkuatkan dasar worklife balance yang kukuh ini supaya dapat memastikan pendekatan ini berjaya dan kekal diamalkan oleh pekerja dalam jangka panjang.

Oleh yang demikian, kajian Mahdia (2024) membuktikan bahawa pengambilan langkah pengurusan sumber manusia atau *Human Resource Management* (HRM) secara berkesan melalui program bantuan pekerja, memberi perkhidmatan sokongan kepada kesihatan mental pekerja dan jadual kerja yang fleksibel mampu mengurangkan tekanan dan seterusnya mengelakkan keletihan ketara oleh pekerja di tempat kerja. Namun begitu, kajian Aryati (2024) menyebut bahawa di Malaysia pada hari ini tidak melaksanakan pengurusan sumber manusia dengan konsisten. Hal ini kerana hanya beberapa fasiliti kesihatan swasta sahaja yang melakukan program kesejahteraan pekerja dan bengkel pengurusan tekanan manakala hospital awam masih ketinggalan disebabkan kekangan wang atau masalah pada pihak pentadbiran.

Sorotan literatur menunjukkan terdapat cabaran untuk melaksanakan keseimbangan kerja-hidup di Malaysia apabila pendedahan melalui kajian bahawa tekanan kerja yang tinggi, pekerja kesihatan yang mengalami burnout serta berlaku konflik pandemik dan pasca-COVID-19 seperti *work from home* (WFH) sehingga kualiti hidup dan prestasi pekerja awam terjejas. Kajian hanya membincangkan faktor berlakunya tekanan seperti beban kerja, konflik peranan dan norma sosial sehingga memberi pengaruh terhadap wanita serta pekerja kesihatan. Namun begitu, kajian kurang mengintegrasikan etos kerja Islam dengan dimensi WLB bagi penyelesaian secara empirikal. Selain itu, penyelidik juga mendapati tiada analisis secara mendalam bagaimana RAHMAH Madani boleh menangani depersonalisation dan Human Resource Management yang tidak konsisten digunakan bagi hospital awam. Oleh yang demikian, kerangka RAHMAH diperlukan bagi menyepadukan etos kerja Islam bersama WLB melalui nilai harmoni dan ihsan supaya dapat membangunkan polisi yang bersifat fleksibel bagi mengurangkan masalah burnout di kalangan pekerja seterusnya meningkatkan sokongan daripada keluarga dan organisasi. Maka kajian ini dapat mengisi jurang dengan menggunakan pendekatan Islam yang bersifat holistik bagi produktiviti Madani dan menjamin kesejahteraan pekerja pasca pandemik.



Rajah 1: Kerangka Teoritik

Sumber: Janaan Aplikasi ChatGPT berdasarkan Sorotan Literatur

Kerangka ini menunjukkan bahawa keseimbangan pekerjaan-kehidupan (WLB) dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti beban kerja, tekanan, budaya organisasi, sokongan keluarga serta perubahan pasca pandemik. Dimensi WLB oleh Fisher (2009) bertindak sebagai konstruk utama yang menjelaskan interaksi dua hala antara kerja dan kehidupan peribadi sama ada dalam bentuk gangguan (WIPL, PLIW) atau peningkatan (PLEW, WEPL). Seterusnya, tahap keseimbangan ini diperkukuh melalui pemboleh ubah pengantara seperti fleksibiliti kerja dan sokongan organisasi. Keunikan kerangka ini adalah integrasi etos kerja Islam dan RAHMAT Madani sebagai pemboleh ubah nilai yang memperkukuh keseimbangan secara spiritual dan sosial. Akhirnya, keseimbangan yang baik akan menghasilkan impak positif seperti peningkatan kepuasan kerja, kesejahteraan pekerja, produktiviti organisasi serta pengurangan burnout, selaras dengan aspirasi pembangunan masyarakat Madani di Malaysia.

KESIMPULAN

Keseimbangan pekerjaan-kehidupan merupakan elemen penting dalam memastikan kesejahteraan pekerja dan kelestarian prestasi organisasi di Malaysia. Sorotan literatur menunjukkan bahawa WLB bukan sekadar pengurusan masa, tetapi melibatkan keseimbangan psikologi, emosi dan sosial yang

dipengaruhi oleh pelbagai faktor seperti beban kerja, budaya organisasi, sokongan keluarga serta perubahan persekitaran kerja termasuk pasca pandemik COVID-19. Ketidakseimbangan yang berlaku telah menyumbang kepada peningkatan tekanan kerja, *burnout* dan penurunan kualiti hidup, sekali gus menjejaskan kepuasan dan produktiviti pekerja. Walaupun pelbagai kajian membuktikan bahawa keseimbangan kerja-kehidupan memberi impak positif terhadap kepuasan kerja dan prestasi, masih terdapat jurang ketara dari segi pengintegrasian nilai etos kerja Islam dalam kerangka WLB khususnya dalam konteks Malaysia. Oleh itu, pengenalan kerangka RAHMAH Madani yang berteraskan nilai kemampanan, kesejahteraan, ihsan dan tanggungjawab sosial dilihat mampu menjadi pendekatan holistik dalam menangani isu ini. Sehubungan itu, kajian ini menegaskan keperluan pembangunan model keseimbangan kerja-kehidupan berasaskan integrasi dimensi WLB dengan etos kerja Islam bagi memperkukuh kesejahteraan pekerja secara menyeluruh. Pendekatan ini bukan sahaja berpotensi mengurangkan tekanan dan *burnout*, malah dapat meningkatkan kepuasan kerja, produktiviti organisasi serta menyumbang kepada pembangunan masyarakat Madani yang seimbang dan berdaya tahan.

KONFLIK KEPENTINGAN

Tiada konflik kepentingan untuk diisytiharkan

PENGHARGAAN

Kajian ini ditaja sepenuhnya oleh Universiti Poly-Tech Malaysia (UPTM) di bawah geran penyelidikan UPTM, kod rujukan UPTM.DVCRI.RMC.9 (19).

KESEDIAAN DATA DAN BAHAN

Data yang menyokong penemuan kajian ini boleh diperolehi atas permintaan daripada penulis koresponden.

PERNYATAAN ETIKA

Tidak berkenaan.

RUJUKAN

- Ab Hamid, N. 'A., Othman, N., Khalid, N., & Md Abdul Salam, N. Z. (2024). Memperkasa keluarga dan komuniti: Strategi bersepadu kerajaan Malaysia ke arah kehidupan norma baharu. *E-Jurnal Penyelidikan dan Inovasi*, 11(2), 69– 82.
- Adisa, T. A., Aiyenitaju, O., & Adekoya, O. D. (2021). The work–family balance of British working women during the COVID-19 pandemic. *Journal of Work- Applied Management*, 13(2), 241– 260.
- Adisa, T. A., Aiyenitaju, O., & Adekoya, O. D. (2021). The work–family balance of British working women during the COVID-19 pandemic. *Journal of Work- Applied Management*, 13(2), 241– 260. Adisa, T. A., & Gbadamosi, G. (2021). Work-life border control model: A re-think of border theory. In *Work-life interface: Non-Western perspectives* (pp. 25–53).

- Ahmad, M. F. (2023, April 07). *Keseimbangan kerja-kehidupan mampu tingkat produktiviti, kesejahteraan pekerja*. Diambil dari <https://news.uthm.edu.my/ms/2023/04/keseimbangan-kerja-kehidupan-mampu-tingkat-produktiviti-kesejahteraan-pekerja/>
- Aisha, N. F., & Ruslan, R. (2020). Faktor-Faktor Tekanan Kerja yang Mempengaruhi Keseimbangan Kehidupan Kerja dalam Kalangan Jururawat. *Research in Management of Technology and Business*, 1(1), 381–390.
- Akula, S., & Singh, P. (2021). Impact of COVID-19 on entrepreneurship: A systematic review. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 13(1), 1– 22.
- Althammer, S. E., Reis, D., van der Beek, S., Beck, L., & Michel, A. (2021). A mindfulness intervention promoting work-life balance: How segmentation preference affects changes in detachment, well-being, and work-life balance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 282–308.
- Amri, S. A. K. (2024, Ogos 10). *Gaji rendah, kos sara hidup sumbang ketidakbahagiaan pekerja di Malaysia*. Diambil dari <https://www.hmetro.com.my/mutakhir/2024/08/1120982/gaji-rendah-kos-sara-hidup-sumbang-ketidakbahagiaan-pekerja-di-malaysia>
- Aryati, A. S. (2024). Stress management workshop for maternal and child health services. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5(1), 377–384.
- Barus, D. A. B. (2022). Pengaruh work life balance terhadap kepuasan kerja pada pekerja sektor pariwisata di Maumere. *Empowerment: Jurnal Mahasiswa Psikologi Universitas Buana Perjuangan Karawang*, 2(1), 50–56.
- Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A., & Rasmussen, L. (2022). Work-life balance: Definitions, causes, and consequences. In A. Theorell (Ed.), *Handbook of socioeconomic determinants of occupational health: From macro-level to micro-level evidence* (pp. 473–487). Springer.
- Chung, E., Anak Anat, A., Ng, S. B. S., & Sarifudin, Z. B. (2022). Work-life balance and perceived stress in a telecommunication infrastructure company amidst COVID-19. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 11(2), 1–14.
- Delgado, N., Delgado, J., Betancort, M., Bonache, H., & Harris, L. T. (2023). What is the link between different components of empathy and burnout in healthcare professionals? A systematic review and meta-analysis. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 447–463.
- Dobešová Cakirpaloglu, S., Cakirpaloglu, P., Skopal, O., Kvapilová, B., Schovánková, T., Vévodová, Š., Greaves, J. P., & Steven, A. (2024). Strain and serenity: Exploring the interplay of stress, burnout, and well-being among healthcare professionals. *Frontiers in Psychology*, 15, 1415996.
- Edeh, F. O., & Ikpor, I. M. (2025). Work-life balance in the service sector: Predicting organisational citizenship behaviour. *European Journal of International Management*, 25(1), 122–137.
- Fadilla, S., Assyofa, A. R., & Firdaus, F. S. (2023, January). Pengaruh work life balance dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. In *Bandung Conference Series: Business and Management* (Vol. 3, No. 1, pp. 125-132).
- Ghaffar, N. K. A., & Aripin, S. N. (2023). Hubungan Antara Tekanan Dan Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Kakitangan Jabatan Hal Ehwal Agama Islam Negeri Sabah (JHEAINS) Beaufort, Sabah. *Jurnal'Ulwan*, 8(2), 193-202.
- Ghosh, T., & Bhattacharjee, A. (2022). Understanding suicidal ideation among adolescents of North-

East through the lens of demographic factors. *Demografie*, 64(4). 297-308.

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2023). Work-family balance: A review and extension of the literature. *Journal of Management*, 49(1), 122–152.

Hamid, R. A., & Hee, O. C. (2024). An empirical study of work-related stress and burnout among nurses. *Middle East Journal of Management*, 11(1), 87–105.

Harini, N. D., Putri, Y., & Syafwandi, S. (2025). The Effect of Organizational Values on Employee Performance at the Agam Regency Land Office. *ECOBISMA (JURNAL EKONOMI, BISNIS DAN MANAJEMEN)*, 12(2), 328-228.

Hasbullah, M., Masri, M., & Salleh, N. M. (2022). Tekanan dan prestasi kerja semasa pandemik COVID-19: Satu kajian kes di politeknik Malaysia. *Jurnal Dunia Pengurusan*, 4(1), 111–120.

Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work-life balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 85–91.

Hu, J., Ye, B., Yildirim, M., & Yang, Q. (2023). Perceived stress and life satisfaction during COVID-19 pandemic: The mediating role of social adaptation and the moderating role of emotional resilience. *Psychology, Health & Medicine*, 28(1), 124–130.

Jayasingam, S., Lee, S. T., & Mohd Zain, K. N. (2023). Demystifying the life domain in work-life balance: A Malaysian perspective. *Current Psychology*, 42(1), 1– 12.

Kassim, S. N. F., Kumara, S., Kasim, N. M., Thangadurai, T. A. P., & Masran, M. H. (2025). The relationship between work-life balance and job satisfaction among 139 medical doctors in Johor Bahru: A quantitative cross-sectional study. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 9(9), 3885-3903.

Koçak, O., Yavuz, K., & Yıldırım, M. (2024). Mediating roles of burnout and work– life balance in the relationships between COVID-19 anxiety and life satisfaction among Filipino teachers working remotely. *European Journal of Education*, e12708.

Kurup, A., & Raj, A. (2022). Changing patterns of work–life balance of women scientists and engineers in India. *Science, Technology and Society*, 27(4), 485– 501.

Lluch, C., Galiana, L., Doménech, P., & Sansó, N. (2022). The impact of the COVID- 19 pandemic on burnout, compassion fatigue, and compassion satisfaction in healthcare personnel: A systematic review of the literature published during the first year of the pandemic. *Healthcare*, 10(2), 168.

Lwin, M. A., Tan, J. E. H., & Ramasamy, S. (2024). Work-life balance mediating stress and quality of life in academics during COVID-19 in Malaysia. *Journal of Public Health in Africa*, 15(1), 562.

Maharani, C., Kinanti, A. D., Yogiswara, A., Syahputri, D. A., & Farisandy, E. D. (2023). The Effect of Work-Life Balance on Job Satisfaction among Employees in Bintaro. *Journal of Perceptual Psychology*, 8(1), 80-98.

Mahdia, A. (2024). The role of human resource management in employee well-being and mental health: A systematic literature review. *Management Studies and Business Journal*, 1(3), 286–303.

Mohd Khalid, Z. (2024, Ogos 02). Waktu kerja di Malaysia cecah 40 jam seminggu. Diambil dari <https://www.kosmo.com.my/2024/08/02/waktu-kerja-di-malaysia- cecah-40-jam-seminggu/>

Montani, F., & Staglianò, R. (2022). Innovation in times of pandemic: The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between COVID-19-induced job stress and employee innovation. *R&D Management*, 52(2), 193–205.

Moore, F. (2007). WLB: Contrasting managers and workers in an MNC. *Employee Relations*, 29(4),

385–399.

- Morhan, S. (2024, Julai 02). *Poor work-life balance bane of Malaysian workers*. Diambil dari <https://thesun.my/malaysia-news/poor-work-life-balance-bane-of-malaysian-workers-GA12651456>
- Musa, N., & Chusairi, A. (2021). Role of family on work-life balance of active workers: A meta-synthesis systematic literature review. In *Proceedings of the Interdisciplinary Conference of Psychology, Health, and Social Science (ICPHS 2021)* (Vol. 639). Atlantis Press.
- Musa, N., & Chusairi, A. (2021). Role of family on work-life balance of active workers: A meta-synthesis systematic literature review. In *Proceedings of the Interdisciplinary Conference of Psychology, Health, and Social Science (ICPHS 2021)* (Vol. 639). Atlantis Press.
- Mustika, N. I. K., Perbawa, N. I. M. A. R., & Artha, N. I. W. B. (2023). Pengaruh Beban Kerja dan Work Life Balance terhadap Kinerja Pegawai melalui Job Burnout pada Biro SDM Polda Bali. *Journal of Applied Management Studies*, 5(1), 39– 50.
- Nieto-Aleman, P. A., Berné-Martínez, J. M., & Arnal-Pastor, M. (2025). The work–life balance puzzle: a key to success in business and life. *Management Decision*, 63(11), 3890-3913.
- Norhisyam, N. F. F. B. (2025). Work life balance and workload in contributing to employee burnout. *Forum Komunikasi*, 20(1), 19–31.
- Platts, K., Breckon, J., & Marshall, E. (2022). Enforced homeworking under lockdown and its impact on employee wellbeing: A cross-sectional study. *BMC Public Health*, 22(1), 199.
- Quick, J. D., Henley, A. B., & Quick, J. C. (2004). The balancing act: At work and at home. *Organizational Dynamics*, 33(4), 426–438.
- Ramli, N. N. E., & Shaban, S. H. (2024). Burnout: Hubungan dengan kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan Jabatan Kebajikan Masyarakat Negeri Johor. *Jurnal Ilmi*, 14(1), 72–83.
- Ramli, R. A., Intan Nur Syafiqah, & Ahmad, M. (2024). Keseimbangan kehidupan kerja dalam organisasi. *Journal Contemporary of Islamic Counselling Perspective*, 3(1), 1–7.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environments affect employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2294.
- Renaud, C., & Lacroix, A. (2022). Connaissances actuelles des causes du burnout, importance et relations des différentes variables mises en jeu: Une revue critique de la littérature. *Annales Médico-Psychologiques*, 180(2), 115–125.
- Runze, Z., Zhengyu, Z., Shuchen, Z., & Bhaumik, D. A. (2023). The impact of work-life balance on job performance and job satisfaction among healthcare professionals in Malaysia. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 5(4), 1-9.
- Ryan Sofea (2024, Oktober 02). *Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (Bhg. 1)*. Dewan Ekonomi. Diambil dari <https://dewanekonomi.jendeladb.my/2024/10/02/9068/>
- Saleem, M. A., Malik, W., Qayyum, A., Ul-Allah, S., Ahmad, M. Q., Afzal, H., et al. (2021). Impact of heat stress responsive factors on growth and physiology of cotton (*Gossypium hirsutum* L.). *Molecular Biology Reports*, 48, 1069–1079.
- Sanjaya, B. (2021). Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dengan dukungan sosial sebagai variabel moderasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 886–895.
- Sarpong, S. (2024). Work-life balance: The challenges and the search for equilibrium in Malaysia. In

- The Routledge Companion to the Future of Management Research* (pp. 172–187). Routledge.
- Şengel, Ü. (2021). COVID-19 and “new normal” tourism: Reconstructing tourism. *Journal of Tourism & Development*, 35, 217–226.
- Sham, N. I. S. N., Salleh, R., & Sheikh, S. S. S. (2021). Women empowerment and work-life balance of women engineers in the Malaysian energy sector: A conceptual framework. *SHS Web of Conferences*, 124, 08009.
- Siti Sarah Omar, & Shahir Akram Hassan. (2024). Implikasi pandemik COVID-19 terhadap golongan belia Islam di Malaysia. *Jurnal Islam dan Masyarakat Kontemporari*, 25(1), 66–75.
- Soomro, A., Ramendran, C., & Kumar a/l Moona Haji Mohamed, R. (2024). Workplace stress and burnout among healthcare workers in Malaysia: HRM interventions review. *Asia-Pacific Journal of Business, Humanities and Education*, 9(1), 22– 40.
- Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., Diskienė, D., Grakauskas, Ž., & Rudinskaja, L. (2021). The mediating effect of work-life balance on the relationship between work culture and employee well-being. *Journal of Business Economics and Management*, 22(4), 988–1007.
- Suyudi, M., Sailawati, & Selviana, G. (2021). The effect of work discipline, work motivation, work environment, and leadership on Bankaltimtara employee performance. *Eksis*, 16(1), 97–105.
- Welsh, D. H., Kaciak, E., Mehtap, S., Pellegrini, M. M., Caputo, A., & Ahmed, S. (2021). The door swings in and out: The impact of family support and country stability on success of women entrepreneurs in the Arab world. *International Small Business Journal*, 39(7), 619–642.
- Zakaria, N. S., Mohamed Fiah, A. F., Salleh, Norhuda & Ramli, R. (2022). Impak Beban Tugas, Konflik Peranan dan Hubungan Interpersonal ke Atas Keseimbangan Kerja dan Kehidupan dalam Kalangan Penjawat Awam di Sabah. *International Journal of Law, Government and Communication*, 7(29), 466-476.
- Zhou, X., Smith, C. J. M., & Al-Samarraie, H. (2024). Digital technology adaptation and initiatives: A systematic review of teaching and learning during COVID-19. *Journal of computing in higher education*, 36(3), 813-834.