

*Jurnal Pengurusan 45 (2015) 14 pages, Galley Proof  
ISSN 0127-2713 Scopus, Cabell and MyCite Indexes*

**Kualiti Hubungan Penyelia-Pekerja dengan Konflik Kerja-Keluarga:  
Peranan Tanggapan Sokongan Penyelia sebagai Pengantara**  
(*LMX and Work-Family Conflict: The Role of Perceived Supervisor Support as a Mediator*)

Normazaini Saleh

(Fakulti Pengurusan dan Muamalah, Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor)

Rasidah Arshad

Rohayu Abdul Ghani

Rosmah Mat Isa

(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

**ABSTRAK**

*Objektif kajian ini ialah untuk menyiasat peranan tanggapan sokongan penyelia sebagai pengantara bagi kualiti hubungan penyelia-pekerja dengan konflik kerja-keluarga. Walaupun banyak kajian lepas mengemukakan kaitan signifikan antara kualiti hubungan penyelia-pekerja dan konflik kerja-keluarga, namun penjelasan terhadap hubungan tersebut masih kurang dari sudut bukti empirikal. Justeru, kajian ini bertujuan untuk mengisi jurang kajian dengan mengkaji peranan sokongan penyelia sebagai pengantara antara kualiti hubungan penyelia-pekerja dengan konflik kerja-keluarga. Kajian dilakukan ke atas sampel yang terdiri daripada 535 jururawat di 6 buah hospital awam di Selangor. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berhierarki. Hasil kajian menunjukkan: (1) kualiti hubungan penyelia-pekerja mempunyai kaitan negatif secara langsung dengan konflik kerja-keluarga; (2) kualiti hubungan penyelia-pekerja mempunyai kaitan positif dengan tanggapan sokongan penyelia; (3) tanggapan sokongan penyelia mempunyai kaitan negatif dengan konflik kerja-keluarga dan; (4) tanggapan sokongan penyelia mengantara hubungan antara kualiti hubungan penyelia-pekerja dengan konflik kerja-keluarga. Hasil kajian ini membuktikan peranan tanggapan sokongan penyelia sebagai pengantara bagi hubungan kualiti hubungan penyelia-pekerja dengan konflik kerja-keluarga. Seterusnya, kajian ini turut mengetengahkan pentingnya organisasi mengambil berat perihalan hubungan penyelia-pekerja kerana dengan adanya hubungan baik antara penyelia-pekerja di tempat kerja, tanggapan sokongan sosial akan dapat ditingkatkan dan seterusnya konflik kerja-keluarga dapat dikurangkan.*

*Kata kunci: Kualiti hubungan penyelia-pekerja; konflik kerja keluarga; tanggapan sokongan penyelia; sokongan social; hospital*

**ABSTRACT**

*The objective of this study was to investigate the role of perceived supervisor support as a mediator between leader-member exchange (LMX) and work-family conflict. Although previous studies have found significant relationship between LMX and work-family conflict, empirical evidence explaining the relationship is still limited. Thus, this study attempts to fill the gap by examining the role of perceived supervisor support as a mediator between LMX and work-family conflict. A study was conducted on a sample consisting of 535 nurses in 6 public hospitals in Selangor. Hypotheses were tested using hierarchical regression analysis. The results showed: (1) LMX was negatively related to work-family conflict; (2) LMX was positively related to perceived supervisor support; (3) perceived supervisor support was negatively related to work-family conflict and; (4) perceived supervisor support mediates the*

*relationship between LMX and work-family conflict. The findings demonstrate the role of perceived supervisor support as a mediator in the relationship between LMX and work-family conflict. The study also highlighted the importance of maintaining good supervisor-employee relationships. Good relations between supervisors and employees will enhance the perceived social support which in turn reduces work-family conflict.*

*Keywords: LMX; work-family conflict; perceived supervisor support; social support; hospital*

## PENGENALAN

Kerja dan keluarga adalah dua domain yang sangat penting bagi kehidupan individu. Walaupun peranan berkaitan kerja dan keluarga adalah berbeza, namun jika pelbagai peranan tersebut dilakukan secara serentak, maka lazimnya berlaku pertindanan tuntutan masa dan tenaga yang membawa kepada konflik kerja-keluarga. Konflik kerja-keluarga merujuk kepada konflik antara-peranan yang mana tekanan peranan daripada domain kerja dan keluarga tidak dapat disesuaikan dalam keadaan tertentu disebabkan oleh masa dan tenaga yang terhad (Greenhaus & Beutell 1985). Seseorang yang terlibat dengan pelaksanaan peranan dalam satu domain (i.i kerja) dan terdedah dengan faktor-faktor seperti kerja syif, kerja lebih masa, dan bebanan kerja yang memberi tekanan dalam domain tersebut, menyebabkan mereka menjadi terlalu sibuk, terganggu, dan keletihan. Keadaan ini mengehadkan keupayaan untuk memenuhi tuntutan daripada domain yang lain (i.i keluarga) yang mana akhirnya membawa kepada konflik kerja-keluarga (Frone, Russel & Cooper 1992; Greenhaus & Beutell 1985).

Konflik kerja-keluarga ini sering dikaitkan dengan pelbagai kesan negatif sama ada kepada organisasi, keluarga dan individu. Kesan berkaitan kerja termasuklah kepuasan kerja (Ford, Heinen & Langkamer 2007; Fyre & Breaugh 2004), niat untuk berhenti (Anderson, Coffey & Byerly 2002; Haar 2004), ketidakhadiran (Anderson et al. 2002; Goff, Mount & Jamison 1990), tekanan kerja (Grandey & Cropanzano 1999), dan komitmen organisasi (Hill 2005; Ng & Sorenson 2008). Kesan berkaitan keluarga pula ialah seperti ketidakpuasan keluarga (Ford, Heinen & Langkamer 2007) dan ketidakpuasan perkahwinan (Hill 2005; Ransford, Crouter & Mchale 2008), manakala kesan terhadap individu meliputi tekanan kesihatan fizikal dan tekanan psikologi seperti kemurungan (Frone & Yardley 1996; Thomas & Ganster 1995) dan kepuasan hidup yang rendah (Kossek & Ozeki 1998).

Sehingga hari ini, terdapat banyak kajian yang telah dilakukan untuk mengenalpasti antededen atau faktor yang boleh menyebabkan berlakunya konflik kerja-keluarga ini. Salah satu daripada antededen yang dikaitkan dengan pengurangan konflik kerja-keluarga ialah sokongan sosial yang diterima oleh pekerja daripada penyelia (Brunetto, Farr-Wharton, Ramsay & Shacklock 2010; Cardenas, Major & Bernas 2004; Culbertson, Huffman, & Alden-Anderson 2010). Brunetto et al. (2010), contohnya, menyarankan hubungan penyelia-pekerja yang efektif perlu diusahakan bagi mengatasi kesan konflik kerja-keluarga kerana penyelia mempunyai kuasa dan budi bicara yang besar ke atas pekerja. Cardenas et al. (2004) pula mengatakan berlakunya konflik kerja-keluarga disebabkan oleh kualiti peranan kerja yang rendah. Mereka mendakwa kualiti peranan kerja ini ditentukan oleh kawalan dan autonomi yang dimiliki oleh pekerja. Pemilikan kawalan dan autonomi ini bergantung pada sejauh mana kualiti hubungan antara pekerja dan penyelia. Ini sejajar dengan teori kualiti hubungan penyelia-pekerja yang menyarankan bahawa hanya pekerja yang mempunyai hubungan yang baik dengan penyelia akan mendapat kelebihan tersebut. Selain itu, dengan autonomi kerja yang ada, pekerja dapat meningkatkan kualiti peranan kerja dan seterusnya mengurangkan konflik kerja-keluarga.

Walaupun terdapat beberapa kajian yang telah mengambil kira peranan hubungan penyelia-pekerja dan kaitannya dengan konflik kerja-keluarga, kajian lanjut masih diperlukan bagi memahami hubungan antara kualiti hubungan penyelia-pekerja dan konflik kerja-keluarga yang ternyata masih belum jelas (Brunetto et al. 2010; Culbertson et al. 2010). Secara umumnya kualiti hubungan penyelia-pekerja dan konflik kerja-keluarga adalah berkaitan secara negatif (Culbertson et al. 2010; Hsu, Chen, Wang & Lin 2010). Walau bagaimanapun terdapat juga kajian yang melaporkan sebaliknya. Misalnya kajian Cardenas et al. (2004) mendapati tiada kaitan antara kualiti hubungan penyelia-pekerja dengan konflik kerja-keluarga, manakala Bernas dan Major (2000) pula melaporkan kaitan positif antara dua pembolehubah tersebut. Justeru, dapatan yang berbeza ini memerlukan kajian lanjut. Selain daripada itu, kajian lanjut juga diperlukan untuk melihat hubungan tidak langsung menerusi pengantara yang dapat menjelaskan kaitan di antara kualiti hubungan penyelia-pekerja dengan konflik kerja-keluarga. Oleh itu objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan langsung di antara kualiti hubungan penyelia-pekerja dengan konflik kerja-keluarga, dan mengkaji peranan tanggapan sokongan penyelia sebagai pengantara kepada hubungan tersebut.

#### KUALITI HUBUNGAN PENYELIA-PEKERJA DENGAN KONFLIK KERJA-KELUARGA

Kualiti hubungan penyelia-pekerja menggambarkan tahap penghormatan antara satu sama lain dan saling percaya antara penyelia dan pekerja (Graen & Uhl-Bien 1995). Kualiti hubungan penyelia-pekerja yang berbeza menghasilkan ahli kumpulan-dalaman dan kumpulan-luaran yang ditentukan oleh perbezaan tahap saling percaya (*mutual trust*), penghormatan dan obligasi antara pekerja dan penyelia (Graen & Uhl-Bien 1995; Vecchio 1998). Status kumpulan-dalaman dan kumpulan-luaran ini memberi implikasi kepada pekerja. Misalnya, pekerja yang tergolong dalam kumpulan-dalaman biasanya diberi pengaruh yang lebih besar, tugas dan ganjaran yang lebih menarik, lebih autonomi, dan banyak peluang untuk berinteraksi dengan penyelia sebagai balasan kepada kesetiaan dan komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas mereka (Culbertson et al. 2010). Sebaliknya, kumpulan-luaran diberikan tugas yang tidak popular, kurang autonomi, lebih bercirikan pengaruh penyelia dan komunikasi yang berlaku adalah formal dan berkisar di sekitar tugas sahaja, serta peluang berinteraksi dengan penyelia yang sangat terhad (Stringer 2006). Oleh itu boleh disimpulkan bahawa kualiti hubungan antara pekerja dan penyelia yang tinggi adalah merujuk kepada status kumpulan-dalaman dalam hubungan antara pekerja dan penyelia.

Brunetto et al. (2010) mendapati kualiti hubungan antara pekerja dan penyelia yang tinggi dapat mengurangkan persepsi konflik kerja-keluarga pekerja. Sebagai contoh, mereka yang mempunyai kualiti hubungan penyelia-pekerja yang tinggi berpeluang untuk mengakses maklumat berkaitan kerja dengan lebih mudah dan dengan itu dapat mengurangkan keaburan tugas. Ini seterusnya akan dapat mengurangkan konflik kerja-keluarga (Brunetto et al. 2010). Kaitan negatif kualiti hubungan penyelia-pekerja dengan pengurangan konflik kerja-keluarga dilihat bertepatan dengan Teori Pengekalan Sumber (*Conservation of Resource Theory*) oleh Hobfoll (1989), di mana kualiti hubungan baik tersebut adalah satu bentuk sumber yang membolehkan seseorang pekerja mengurangkan tekanan dan konflik.

Selain daripada itu, Major dan Morganson (2011) berpendapat hubungan penyelia-pekerja yang baik berperanan dalam menjelaskan hubungan antara daya tindak (*coping*) dan konflik kerja-keluarga. Dengan adanya kualiti hubungan penyelia-pekerja yang tinggi, rundingan berkaitan peranan kerja yang lebih mesra-keluarga dapat dilaksanakan (spt: fleksibiliti masa kerja) yang mana akan membantu pencegahan daya tindak berfokuskan masalah (*preventive problem-focused coping*) dan seterusnya mengekang konflik kerja-

keluarga daripada berlaku. Pendapat ini disokong oleh dapatan kajian kualitatif oleh Kailasapathy dan Metz (2012) yang merumuskan bahawa mereka yang berpeluang untuk berbincang dan membuat perundingan mengenai peranan kerja yang boleh disesuaikan dengan peranan keluarga dapat mengurangkan konflik kerja-keluarga.

Selain daripada itu, penyelia mempunyai peranan yang besar dalam menentukan capaian pekerja terhadap polisi-polisi organisasi yang mesra-keluarga (Major & Morganson 2011), maka pekerja yang mempunyai hubungan baik dengan penyelia dapat menikmati polisi mesra-keluarga yang dapat mengurangkan konflik kerja-keluarga. Kualiti hubungan penyelia-pekerja yang tinggi juga akan memberi peluang kepada pekerja untuk mendapat autonomi dan mandat untuk menyelaras kerja mereka serta membuat keputusan yang tepat bagi membantu mereka mengurangkan konflik kerja-keluarga (Major, Fletcher, Davis & Germano 2008). Secara empirikal, kajian Major et al. (2008), misalnya melaporkan hubungan negatif bagi kualiti hubungan penyelia-pekerja dan konflik kerja-keluarga.

Dari sudut tekanan pula, hubungan penyelia-pekerja memainkan peranan penting dalam menentukan sejauh mana tekanan yang dihadapi oleh pekerja (Bernas & Major 2000; Culbertson et al. 2010). Ini kerana penyelia mempunyai sumber seperti maklumat, sokongan dan penghargaan yang dapat melindungi pekerja daripada terdedah kepada tekanan. Justeru, mereka yang memiliki hubungan baik dengan penyelia berkemungkinan besar mampu mendapatkan sumber-sumber tersebut yang dapat mengurangkan tekanan dan seterusnya mengurangkan konflik kerja-keluarga (Bernas & Major 2000). Yang lebih penting ialah pekerja yang mempunyai hubungan baik dengan penyelia akan melihat tekanan sebagai sesuatu yang positif dan dengan itu dapat menangani konflik kerja-keluarga Culbertson et al. (2010).

Berdasarkan hujah yang dikemukakan, jelas bahawa kualiti hubungan penyelia-pekerja yang tinggi berupaya menyediakan pekerja dengan maklumat dan autonomi yang dapat memudahkan mereka menyelaras tuntutan kerja dan keluarga mereka dengan baik, serta berpeluang untuk mengakses sokongan tidak formal (fleksibiliti) dan sokongan formal (polisi mesra-keluarga), sekaligus mengurangkan tekanan dan konflik kerja-keluarga yang dihadapi.

H<sub>1</sub> Kualiti hubungan penyelia-pekerja mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan konflik kerja-keluarga.

#### HUBUNGAN TANGGAPAN SOKONGAN PENYELIA DENGAN KONFLIK KERJA-KELUARGA

Selain daripada kualiti hubungan penyelia-pekerja, sokongan penyelia adalah salah satu daripada sokongan sosial berkaitan kerja yang diberikan oleh penyelia kepada pekerja. Penyelia yang mempunyai sifat menyokong adalah mereka yang menunjukkan simpati atau empati kepada hasrat pekerja untuk menyeimbangkan tanggungjawab keluarga dan kerja (Allen 2001; Thomas & Ganster 1995). Sokongan penyelia boleh didapati dalam bentuk sokongan formal dan tidak formal (Behson 2005). Sokongan formal adalah keadaan di mana penyelia membantu pekerja dalam ruang lingkup polisi yang telah disediakan oleh organisasi, manakala sokongan tidak formal bergantung pada budi bicara penyelia (contoh: memberikan kelonggaran kepada pekerja untuk memanjangkan tempoh rehat bagi mengambil anak dari sekolah). Selain daripada itu, sokongan penyelia juga diberikan dalam bentuk emosi dan instrumental. Dari segi emosi, empati yang penyelia tunjukkan mampu mengurangkan bebanan emosi yang ditanggung pekerja (Aycan & Eskin 2005). Manakala dari segi sokongan instrumental pula, tindakan penyelia mengurangkan bebanan kerja atau tidak memberikan kerja-kerja tambahan dapat membantu pekerja kerana mereka tidak perlu membawa pulang dan menyiapkan kerja-kerja tersebut ke rumah (Lu, Spector & Shi 2009; Thompson, Kirk & Brown 2005). Secara umumnya, kajian lepas mendapati hubungan yang

signifikan antara tanggapan sokongan penyelia dan konflik kerja-keluarga (cth: Aycan & Eskin 2005; Laschober, Eby & Kinkade 2013; Lu et al. 2009; Thompson et al. 2005).

Sokongan penyelia memainkan peranan penting bagi membantu pekerja mengurangkan tekanan akibat konflik kerja dan keluarga kerana penyelia mempunyai kuasa dan budi bicara ke atas pekerja berhubung dengan tugas yang dilaksanakan, misalnya penyelia boleh menyesuaikan tuntutan keluarga pekerja dengan menyediakan jadual kerja yang fleksibel, memberi kelonggaran untuk pekerja membuat panggilan peribadi dalam waktu kerja, membenarkan pekerja membawa anak waktu cuti persekolahan atau memberi sokongan emosi dalam waktu yang diperlukan (Thomas & Ganster 1995). Peranan penyelia juga penting dari segi pelaksanaan program sokongan daripada organisasi kerana walaupun organisasi menyediakan polisi mesra-keluarga, tetapi jika penyelia tidak melaksanakan, tidak menyampaikan maklumat atau tidak menyokong polisi tersebut, maka pekerja tidak akan mendapat manfaatnya (Allen 2001; Jahn, Thompson & Kopelman 2003).

Menurut Thomas dan Ganster (1995), persekitaran yang mesra-keluarga yang dimanifestasikan oleh sokongan penyelia boleh membantu mengurangkan tekanan konflik kerja-keluarga yang dihadapi oleh pekerja. Kawalan ke atas kerja yang diberikan kepada pekerja (seperti menentukan sendiri waktu masuk dan keluar kerja) boleh mengurangkan ketegangan pekerja. Oleh sebab sokongan penyelia merupakan sokongan yang datangnya daripada domain kerja, maka kesan signifikan lebih ketara ke atas konflik kerja-keluarga berbanding konflik keluarga-kerja. Misalnya kajian Lu et al. (2009) ke atas 189 pasangan yang bekerja mendapati sokongan penyelia hanya mempunyai kaitan yang signifikan dengan konflik kerja-keluarga, manakala tiada hubungan signifikan diperolehi bagi konflik keluarga-kerja.

H<sub>2</sub> Tanggapan sokongan penyelia mempunyai kaitan negatif dengan konflik kerja-keluarga

#### KUALITI HUBUNGAN PENYELIA-PEKERJA DENGAN TANGGAPAN SOKONGAN PENYELIA

Hubungan yang baik dengan penyelia dari segi kepercayaan yang tinggi, penghormatan, kesetiaan dan timbal-balas, berpotensi untuk mendapat sokongan daripada penyelia (Hsu et al. 2010). Pandangan ini selari dengan teori pertukaran sosial (Blau 1964) yang berasaskan konsep timbal-balas, di mana mereka yang mempunyai hubungan yang baik dengan penyelia atau digambarkan sebagai ahli kumpulan-dalaman, akan beroleh pengaruh yang lebih besar, tugas dan ganjaran yang lebih menarik, serta peluang yang lebih luas untuk berkomunikasi dengan penyelia.

Kajian Ray dan Miller (1991) berkaitan peranan komunikasi berstruktur dan sokongan sosial ke atas tekanan kerja dan kehabisan tenaga (*burnout*) mendapati penglibatan pekerja dalam membuat keputusan meningkatkan sokongan penyelia terhadap pekerja, dan peluang lebih tinggi untuk melibatkan diri dalam pembuatan keputusan lebih berpihak kepada mereka yang mempunyai kualiti hubungan yang tinggi dengan orang atasan atau penyelia. Dengan kualiti hubungan penyelia-pekerja yang tinggi, mereka berpotensi untuk mendapat sokongan penyelia melampaui sokongan kerja, seperti sokongan berkaitan dengan keluarga, memahami tuntutan keluarga terhadap pekerja dan berusaha untuk menyokong pekerja dalam menyeimbangkan tuntutan kerja dan keluarga. Secara empirikal, beberapa kajian (i.i Chen, Wand, Chang & Hu 2008; Hsu et al. 2010; Laschober et al. 2013) melaporkan kaitan positif antara kualiti hubungan penyelia-pekerja dengan tanggapan sokongan penyelia.

H<sub>3</sub> Kualiti hubungan penyelia-pekerja mempunyai kaitan positif dengan tanggapan sokongan penyelia

## TANGGAPAN SOKONGAN PENYELIA SEBAGAI PENGANTARA

Selain daripada potensi kualiti hubungan penyelia-pekerja untuk mengurangkan konflik kerja-keluarga secara langsung, kaitan antara kualiti hubungan penyelia-pekerja dan konflik kerja-keluarga boleh juga diperjelaskan melalui faktor pengantara (Culbertson et al. 2010; Tummers & Bronkhorst 2014). Culbertson et al. (2010), misalnya mendedahkan bahawa laporan sendiri tekanan mengantara hubungan di antara kualiti hubungan penyelia-pekerja dan konflik kerja-keluarga. Tahap konflik kerja-keluarga yang dialami pekerja ditentukan oleh bagaimana mereka menilai tekanan, sama ada melihat tekanan sebagai negatif atau cabaran. Sebagai contoh, bagi mereka yang mempunyai hubungan baik dengan penyelia, penyelia lebih cenderung untuk memberikan kerja yang lebih mencabar di samping menyediakan pekerja dengan sokongan dan sumber yang dapat membantu pekerja. Oleh itu, walaupun mereka diberi tugas yang banyak, tetapi mereka melihat tekanan tersebut daripada pandangan yang lebih positif, dengan itu memberi kesan yang lebih baik dalam menangani konflik kerja-keluarga.

Dapatan mengenai hubungan tidak langsung ini juga disokong oleh kajian terkini oleh Tummers dan Bronkhorst (2014) yang mendapati tekanan kerja bertindak sebagai pengantara penuh dalam menerangkan kualiti hubungan penyelia-pekerja dengan konflik kerja-keluarga. Pekerja yang merasakan bahawa penyelia mereka memahami masalah mereka dan cuba untuk menyelesaikannya akan rasa lebih dihargai dan mereka akan melihat tekanan kerja daripada sisi pandang yang lebih positif. Dengan itu, apabila tekanan kerja berkurangan, konflik kerja-keluarga juga berkurangan.

Dalam kajian ini, peranan tanggapan sokongan penyelia dijangkakan bertindak sebagai pengantara dalam hubungan di antara kualiti hubungan penyelia-pekerja dengan konflik kerja-keluarga. Seperti yang dibincangkan sebelum ini, pekerja yang mempunyai kualiti hubungan penyelia-pekerja yang tinggi berpotensi untuk mendapat sokongan daripada penyelia. Sokongan ini termasuklah sokongan berkaitan dengan kerja dan bukan kerja. Misalnya, pekerja akan mendapat kepercayaan, lebih banyak autonomi dalam membuat keputusan serta mendapat akses kepada lebih banyak maklumat (Brunetto et al. 2010; Culbertson et al. 2010) sebagai satu bentuk sokongan daripada penyelia. Selain daripada itu, penyelia juga bersifat memahami tuntutan keluarga terhadap pekerja dan berusaha untuk menyokong pekerja dalam menyeimbangkan tuntutan kerja dan keluarga. Sokongan yang diterima daripada penyelia ini seterusnya akan dapat mengurangkan konflik kerja-keluarga yang dialami oleh pekerja. Oleh itu, dalam keadaan ini, sokongan penyelia dianggap sebagai pengantara yang menerangkan hubungan antara kualiti hubungan penyelia-pekerja dan konflik kerja-keluarga.

H<sub>4</sub> Tanggapan sokongan penyelia mengantara hubungan kualiti hubungan penyelia-pekerja dengan konflik kerja-keluarga

## METODOLOGI KAJIAN

### SAMPEL DAN PROSEDUR

Rekabentuk kajian ini bersifat kuantitatif berdasarkan teknik tinjauan dengan menggunakan borang kaji selidik. Responden adalah terdiri daripada jururawat yang bertugas di hospital awam. Pensampelan dibuat di hospital awam sahaja kerana jururawat di hospital awam dilaporkan mengalami tekanan berkaitan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan jururawat di hospital swasta (Tyson & Pongruengphant 2004). Kajian ini juga memfokuskan hospital berbanding organisasi kesihatan lain (seperti klinik, rumah penjagaan/*nursing home*) kerana

kajian menunjukkan jururawat yang bertugas di hospital menghadapi ketidaktentuan persekitaran (*environment uncertainty*) yang tinggi sebagai petunjuk kepada bebanan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan rakan di organisasi kesihatan lain (Van den Berg, Landeweerd, Tummers & Van Merode 2006). Borang kaji selidik diedarkan kepada responden selepas melalui prosedur kelulusan yang telah ditetapkan oleh pihak hospital. Pengkaji telah mengedarkan 700 borang kaji selidik kepada jururawat yang bertugas di enam hospital awam di Selangor.

#### INSTRUMEN KAJIAN

Kesemua instrumen pengukuran diadaptasi daripada pengukuran yang telah dibangunkan dalam Bahasa Inggeris oleh pengkaji terdahulu, kecuali maklumat latar belakang responden. Bagi memudahkan responden, item dalam soal-selidik diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu menggunakan kaedah terjemahan semula (*back translation*).

*Konflik kerja-keluarga* diukur menggunakan 10-item daripada Netemeyer dan Boles (1996) menggunakan skala Likert 1 hingga 5 dengan skala 1 mewakili "sangat tidak setuju" dan 5 mewakili "sangat setuju". Antara contoh item konflik kerja-keluarga adalah "Kehidupan saya dan keluarga terganggu akibat tuntutan kerja saya" dan "Keletihan sebab kerja, menyukarkan saya untuk melakukan tugas-tugas dalam keluarga". Kebolehpercayaan skala dalam kajian ini adalah  $\alpha = 0.87$ .

*Tanggapan sokongan penyelia* diukur menggunakan 8 item daripada Lambert (2000). Antara contoh soalan adalah "penyelia saya sangat membantu apabila saya menghadapi kecemasan keluarga/ peribadi". Kesemua item diukur menggunakan skala Likert 1 hingga 5 dengan skala 1 mewakili "sangat tidak setuju" dan 5 mewakili "sangat setuju". Kebolehpercayaan skala dalam kajian ini adalah  $\alpha = 0.94$ .

*Kualiti hubungan penyelia-pekerja* diukur menggunakan 7 item yang dibangunkan oleh Graen dan Uhl-Bien (1995) dengan menggunakan skala likert 1 hingga 5, dengan skala 1 mewakili "tidak langsung" dan 5 "sangat banyak". Contoh soalan adalah "Setakat mana penyelia anda faham masalah dan keperluan kerja anda?". Kebolehpercayaan skala ini adalah  $\alpha = 0.91$ .

#### DAPATAN KAJIAN

Daripada 700 borang kaji selidik yang diedarkan kepada jururawat, sebanyak 584 borang kaji selidik telah dikembalikan, dengan kadar maklum balas 83.4 peratus. Walau bagaimanapun, hanya 535 borang kaji selidik sahaja yang boleh digunakan untuk tujuan analisis. Ini kerana daripada keseluruhan borang kaji selidik yang diedarkan, 49 borang kaji selidik terpaksa dikeluarkan kerana tidak berada pada kategori yang dikehendaki (jururawat yang belum berkahwin) atau tidak diisi dengan lengkap.

#### DEMOGRAFI RESPONDEN

Majoriti responden ialah wanita (97.4%). Kebanyakan mereka berumur dalam lingkungan 26-45 tahun (81.5%). Hampir keseluruhan responden (97.8%) berstatus berkahwin, manakala selebihnya adalah ibu bapa tunggal. Majoriti responden juga terdiri daripada mereka yang memiliki anak (83.2%), dan 71.7% daripadanya mempunyai bilangan anak kurang daripada 3 orang. Dari segi umur anak pula, 47.9% mempunyai anak berumur kurang dari 3 tahun, 37.9% mempunyai anak yang berumur dalam lingkungan 3 hingga 6 tahun, manakala selebihnya memiliki anak yang berumur dalam lingkungan 7 hingga 12. Sebahagian besar (50.8%) responden telah berkhidmat sebagai jururawat untuk tempoh 1 hingga 5 tahun,

manakala 34.9 peratus telah berkhidmat antara 6 hingga 15 tahun, dan selebihnya melebihi 15 tahun. Majoriti responden (84.1%) terlibat dengan kerja syif dengan 54.3% daripada responden bekerja 8 jam sehari.

#### PENGUJIAN HIPOTESIS

Analisis statistik untuk menguji hipotesis dilakukan menggunakan ujian korelasi dan regresi berhirarki. Jadual 1 menunjukkan analisis deskriptif yang merangkumi nilai purata, sisihan piawai dan korelasi di antara konstruk. Kesemua hubungan korelasi di antara pemboleh ubah menunjukkan hubungan signifikan seperti yang telah dijangkakan.

JADUAL 1. Skor min, sisihan piawai, korelasi, *Cronbach Alpha*

	Min	SP	1	2	3
1 Kualiti hubungan penyelia-pekerja	3.59	.68	(.91)		
2 Tanggapan sokongan penyelia	2.99	.73	.70**	(.94)	
3 Konflik kerja-keluarga	3.04	.90	-.23**	-.24**	(.87)

Nota: SP (sisihan piawai)\*\* $p < 0.01$ ,\* $p < 0.05$  (1-tailed)

Bagi menguji hipotesis perantaraan, ujian regresi berhirarki dijalankan. Menurut Baron dan Kenny (1986) terdapat tiga keadaan yang perlu dipatuhi untuk menentukan bahawa sesuatu pemboleh ubah berfungsi sebagai perantara di mana: (1) wujud hubungan yang signifikan di antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah perantara dalam persamaan pertama; (2) wujud hubungan yang signifikan di antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar dalam persamaan kedua; dan (3) wujud hubungan yang signifikan di antara pemboleh ubah perantara dan pemboleh ubah bersandar dalam persamaan ketiga. Perantaraan wujud sekiranya nilai hubungan pemboleh ubah bebas ke atas pemboleh ubah bersandar dalam persamaan ketiga adalah kurang daripada nilai dalam persamaan kedua. Perantaraan penuh pula wujud apabila hubungan tersebut tidak lagi signifikan dalam persamaan ketiga. Hasil analisis regresi ditunjukkan dalam Jadual 2.

JADUAL 2. Keputusan regresi bagi konflik kerja-keluarga

Model			t	P	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>
1	Kualiti hubungan penyelia-pekerja	-.23	-5.39	0.00	.05*	
2	Kualiti hubungan penyelia-pekerja	-.12**	-1.99	0.04	.06*	.01*
	Tanggapan sokongan penyelia	-.16**	-2.65	0.01		

Nota: \*\* $p < 0.01$ ,\* $p < 0.05$

Bagi pengujian hipotesis hubungan langsung, seperti yang dijangkakan, kualiti hubungan penyelia-pekerja dengan tanggapan sokongan penyelia mempunyai hubungan positif ( $r = .70$ ,  $p < .00$ ). Semakin tinggi kualiti hubungan penyelia-pekerja, maka semakin tinggi tanggapan sokongan penyelia di kalangan jururawat. Hasil ujian juga menunjukkan kedua-dua hubungan kualiti hubungan penyelia-pekerja dengan konflik kerja-keluarga, dan hubungan sokongan penyelia dengan konflik kerja-keluarga adalah signifikan dan negatif ( $r = -.23$ ,  $p < 0.05$ ;  $r = -.24$ ,  $p < 0.01$ ). Ini bermaksud kualiti hubungan penyelia-pekerja dan tanggapan sokongan



penyelia yang tinggi akan mengurangkan konflik kerja-keluarga yang dialami oleh jururawat. Dapatan menunjukkan Hipotesis 1, 2 dan 3 disokong.

Bagi ujian pengantaraan pula, apabila tanggapan sokongan penyelia dimasukkan ke dalam persamaan regresi, hubungan antara kualiti hubungan penyelia-pekerja dengan konflik kerja-keluarga menunjukkan nilai yang semakin kecil ( $= -.12$ ). Dapatan ini menunjukkan bahawa tanggapan sokongan penyelia bertindak sebagai pengantara separa dalam hubungan antara kualiti hubungan penyelia-pekerja dengan konflik kerja-keluarga. Seterusnya untuk menguji hubungan tidak langsung ini, ujian pengantara Preacher and Hayes (2008) telah dijalankan. Seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3, hubungan tidak langsung kualiti hubungan penyelia-pekerja dengan konflik kerja-keluarga melalui tanggapan sokongan penyelia adalah signifikan. Ini berdasarkan kepada nilai bagi *confidence interval* bagi kedua-dua had (LLCI & ULCI) yang tidak mengandungi nilai sifar ( $-.2793, -.0137$ ). Oleh itu, kajian ini mempunyai bukti untuk menyokong Hipotesis 4.

JADUAL 3. Analisis pengantara

Pemboleh ubah	Kesan tidak langsung melalui		BC 95% CI	
	Sokongan Penyelia	SE	LLCI	ULCI
Kualiti hubungan penyelia-pekerja	-.12**	.0674	-.2793	-.0137

Nota: \*\* $p < 0.01$

## PERBINCANGAN

Kajian ini mendapati kualiti hubungan penyelia-pekerja mempengaruhi konflik kerja-keluarga secara langsung dan secara tidak langsung melalui tanggapan sokongan penyelia. Pertama, seperti yang dijangka, kualiti hubungan penyelia-pekerja terbukti secara empirikal bertindak sebagai peramal kepada konflik kerja-keluarga dalam kajian ini. Dapatan kajian ini konsisten dengan beberapa kajian lepas (Brunetto et al. 2010; Culbertson et al. 2010; Hsu et al. 2010; Major et al. 2008; Tummers & Bronkhost 2014). Keputusan menunjukkan hubungan baik yang terjalin antara pekerja dan penyelia membolehkan pekerja menangani konflik kerja-keluarga. Berdasarkan kajian lepas, antara faktor *stressor* yang membawa kepada konflik kerja-keluarga adalah tuntutan masa kerja, kekaburan tugas, tekanan kerja, penglibatan kerja serta ciri kerja (seperti autonomi tugas) (Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark & Baltes 2011). Justeru, bagi membolehkan faktor-faktor *stressor* tersebut diatasi, pekerja memerlukan sumber yang membolehkan mereka berunding dan mengolah faktor tersebut supaya lebih mesra-keluarga. Dalam hal ini, antara individu yang paling berpengaruh dalam domain kerja adalah penyelia, iaitu individu yang mana pekerja akan melaporkan terus kepada mereka (Major & Lauzun 2010). Sebagai seorang wakil organisasi yang paling hampir dengan pekerja, serta terlibat secara langsung dengan aktiviti harian pekerja, penyelia berada pada posisi yang paling kritikal dalam mempengaruhi konflik kerja-keluarga pekerja.

Kedua, konsisten dengan teori pengekal sumber (Hobfoll 1989), dan dapatan daripada kajian terdahulu (contoh: Aminah & Zoharah 2013; Aycan & Eskin 2005; Ng & Feldman 2008; Laschober et al. 2013; Lu et al. 2009), kajian ini mendapati tanggapan sokongan penyelia mempengaruhi konflik kerja-keluarga secara signifikan. Penyelia memainkan peranan penting dalam membantu pekerja menangani konflik kerja-keluarga kerana mereka mempunyai autoriti ke atas pekerja. Dengan autoriti yang dimiliki oleh penyelia, mereka dapat membantu pekerja mengatur kembali bebanan kerja yang sesuai dengan pekerja, mengurangkan kekaburan tugas, meluaskan kawalan kerja dan menunjukkan sifat empati terhadap perjuangan pekerja dalam menangani tuntutan dari domain kerja dan keluarga.

Segala tugas dan arahan yang dibebankan kepada pekerja kadang-kala melangkaui masa yang sepatutnya mereka luangkan dengan keluarga. Keletihan dan tekanan akibat bebanan kerja memungkinkan pekerja berhadapan dengan konflik kerja-keluarga yang serius. Justeru, sokongan penyelia didapati memainkan peranan penting dalam usaha pekerja menangani permasalahan konflik kerja-keluarga. Sokongan yang ditunjukkan oleh penyelia seperti bertolak-ansur dengan masa kerja, memberi jumlah bebanan kerja yang bersesuaian, memudahkan pemahaman pekerja melaksanakan tugas, memahami tanggung jawab pekerja terhadap keluarga, kepercayaan terhadap kawalan kerja dan pelbagai bentuk sokongan sama ada dalam bentuk instrumental atau emosi mampu memberikan fleksibiliti kepada pekerja untuk mengatur sumber masa dan tenaga bagi mengurus kerja dan keluarga dalam masa yang sama.

Ketiga, kajian ini juga mendapati hubungan yang signifikan antara kualiti hubungan penyelia-pekerja dengan tanggapan sokongan penyelia. Dapatan ini selari dengan teori pertukaran sosial yang berasaskan konsep timbal-balas, di mana mereka yang mempunyai hubungan yang baik dengan penyelia atau digambarkan sebagai ahli kumpulan-dalam, akan beroleh pengaruh yang lebih besar, tugas dan ganjaran yang lebih menarik, serta peluang yang lebih luas untuk berkomunikasi dengan penyelia. Ini merupakan bentuk-bentuk sokongan yang dinikmati oleh pekerja yang telah menunjukkan kesetiaan dan kesanggupan untuk melaksanakan tugas. Keputusan kajian ini juga konsisten dengan dapatan kajian terdahulu yang menemukan kaitan positif yang signifikan antara kualiti hubungan penyelia-pekerja dan tanggapan sokongan penyelia (cth: Chen et al. 2008; Hsu et al. 2010; Laschober et al. 2013).

Keempat, selain daripada kualiti hubungan penyelia-pekerja mempengaruhi konflik kerja-keluarga secara langsung, kajian ini mendapati hubungan antara kualiti hubungan penyelia-pekerja dengan konflik kerja-keluarga dijelaskan oleh tanggapan sokongan penyelia. Pekerja yang mempunyai kualiti hubungan penyelia-pekerja yang tinggi berpotensi untuk mendapat sokongan daripada penyelia. Sama ada sokongan berkaitan dengan kerja atau pun yang berkaitan dengan kehidupan peribadi pekerja. Sokongan yang diterima daripada penyelia ini seterusnya akan dapat mengurangkan konflik kerja-keluarga yang dialami oleh pekerja.

Sebagai kesimpulan, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa hubungan negatif di antara kualiti hubungan penyelia-pekerja bukan hanya mempengaruhi konflik kerja-keluarga secara langsung, tetapi juga harus difahami menerusi mekanisme pengantara yang dapat menerangkan kesan kualiti hubungan penyelia-pekerja terhadap konflik kerja-keluarga.

#### SUMBANGAN KAJIAN, LIMITASI DAN CADANGAN

Secara umumnya hasil kajian ini meluaskan lagi kefahaman berkaitan hubungan antara kualiti hubungan penyelia-pekerja dengan konflik kerja-keluarga melalui faktor tanggapan sokongan penyelia. Kajian oleh Laschober et al. (2013) berkaitan sokongan mentor dan konflik kerja-keluarga, mengaitkan pekerja yang mempunyai hubungan yang berkualiti dengan penyelia, mampu meningkatkan tanggapan sokongan penyelia, dan dengan adanya sokongan dari penyelia akan mengurangkan konflik kerja-keluarga. Walau bagaimanapun, kajian tersebut tidak mengkaji secara empirikal peranan sokongan penyelia sebagai pengantara. Oleh itu, kajian ini mengembangkan literatur sedia ada dengan mengemukakan dapatan empirikal yang menunjukkan bahawa tanggapan sokongan penyelia memainkan peranan penting dalam menerangkan hubungan antara kualiti hubungan penyelia-pekerja dengan konflik kerja-keluarga.

Selain daripada itu, kajian ini juga membuktikan bahawa sokongan sosial dalam bentuk hubungan baik penyelia-pekerja dan sokongan penyelia merupakan mekanisme penting yang

boleh memberi implikasi positif terhadap pengurangan konflik kerja-keluarga. Peranan penting tanggapan sokongan penyelia sebagai pengantara dalam hubungan antara kualiti hubungan penyelia-pekerja dan konflik kerja-keluarga yang diperoleh oleh kajian ini merupakan satu input baru yang boleh dimanfaatkan untuk menjelaskan peranan kualiti hubungan penyelia-pekerja dalam literatur konflik kerja-keluarga. Ini juga sekaligus menyokong Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) yang berdasarkan kepada konsep timbal balas (Gouldner 1960). Prinsip asas timbal-balas adalah obligasi yang terhasil daripada pertukaran faedah antara individu, di mana penerima merasa terhutang untuk membalas faedah yang diterima. Dalam kajian ini, pekerja yang menunjukkan komitmen kerja yang tinggi dan mempunyai hubungan baik dengan penyelia akan dibalas dengan sokongan, samada sokongan kerja atau bukan-kerja yang membolehkan pekerja menangani konflik kerja-keluarga mereka. Selain itu, hasil kajian ini juga turut menyokong teori pengekalan sumber (Hobfoll 1989) yang menjelaskan bagaimana sumber (hubungan baik dan sokongan penyelia) dapat mengurangkan konflik kerja-keluarga.

Dapatan kajian ini juga boleh memberi sumbangan kepada organisasi. Pengurus atau ketua jururawat dalam konteks pengurusan hospital, misalnya, perlu menekankan kepada dimensi hubungan antara-perorangan (interpersonal) antara penyelia (ketua jururawat) dan pekerja (jururawat), serta berusaha untuk menjadikan hubungan tersebut menjadi lebih positif. Peranan penyelia amat penting dalam membantu pekerja menangani konflik kerja-keluarga melalui pertimbangan ke atas skop dan bebanan yang sesuai untuk diberikan kepada pekerja, serta kelonggaran dalam memenuhi tuntutan keluarga dalam waktu kerja. Dalam perkara yang melibatkan jadual penentuan syif, ketua jururawat boleh berperanan dengan membantu untuk menjadualkan pekerja dengan jadual yang telah mengambilkira keperluan pekerja di rumah (contoh persekolahan anak, penjagaan orang tua). Pekerja yang dapat menangani konflik kerja-keluarga dengan baik, dijangka akan dapat memberi fokus kepada pekerjaan dan dengan itu dapat meningkatkan produktiviti mereka, organisasi dan negara secara keseluruhannya.

Selain itu, kajian turut menyarankan pengurusan hospital agar membantu penyelia untuk meningkatkan persepsi penyelia (ketua jururawat) terhadap manfaat yang diterima apabila mereka membantu pekerja (jururawat), serta memperbaiki hubungan dengan pekerja (jururawat). Antara yang perlu dilakukan ialah menyediakan latihan pembangunan kompetensi antara-perorangan, kemahiran membina hubungan, serta bantuan penyelesaian konflik kepada jururawat. Ketua jururawat juga digesa untuk bersifat lebih terbuka supaya jururawat merasa selesa untuk menyuarakan sebarang permasalahan sama ada yang berbentuk peribadi mahu pun berkaitan kerja.

Kajian ini mempunyai beberapa limitasi. Pertama, kajian ini dijalankan ke atas beberapa buah hospital awam di Selangor sahaja, maka hasil kajian tidak seharusnya digeneralisasi untuk mewakili konteks persekitaran di Malaysia. Kedua, kajian ini merupakan sebuah kajian keratan rentas yang mana dapatan kajian ini mungkin tidak berupaya memberi gambaran menyeluruh terhadap konstruk dan hubungan yang dikaji. Kajian masa hadapan perlu dilakukan secara merentasi masa untuk menangani limitasi ini. Akhir sekali, kajian ini bergantung sepenuhnya terhadap kajiselidik kuantitatif. Oleh itu, kajian kualitatif perlu dilakukan agar dapat menyokong dapatan kajian ini dengan lebih terperinci.

## RUJUKAN

Allen, T.D. 2001. Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior* 58: 414-435.

- Aminah Ahmad & Zoharah Omar. 2013. Informal workplace family support and turnover intention: Testing a mediation model. *Social Behavior and Personality: An International Journal* 41(4): 555–556.
- Anderson, S.E., Coffey, B.S. & Byerly, R.T. 2002. Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management* 28: 787-810.
- Aycan, Z. & Eskin, M. 2005. Relative contributions of childcare, spousal support, and organizational support in reducing work-family conflict for men and women: The case of turkey. *Sex Roles* 53 (7/8): 453-471.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173–1182.
- Behson, S.J. 2005. The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior* 66: 487-500.
- Bernas, K.H. & Major, D.A. 2000. Contributors to stress resistance. Testing a model women's work-family conflict. *Psychology of Women Quarterly* 24: 170-178.
- Blau. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., Ramsay, S. & Shacklock, K. 2010. Supervisor relationships and perceptions of work and family conflict. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 48(2): 212-232.
- Cardenas, R.A., Major, D.A. & Bernas, K.H. 2004. Exploring work and family distractions: Antecedents and outcomes. *International Journal of Stress Management* 11(4): 346-365.
- Chen, C.H.V., Wang, S.-J., Chang, W.-C. & Hu, C.-S. 2008. The effect of leader-member exchange, trust, supervisor support on organizational citizenship behavior in nurses. *Journal of Nursing Research* 16(4): 321-381.
- Culbertson, S.S., Huffman, A.H. & Alden-Anderson, R. 2010. Leader-member exchange and work-family interactions: The mediating role of self-reported challenge- and hindrance-related stress. *The Journal of Psychology* 144(1): 15-36.
- Ford, M.T., Heinen, B.A. & Langkamer, K.L. 2007. Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology* 92(1): 57-80.
- Frone, M.R., Russell, M. & Cooper, M.L. 1992. Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology* 77(1): 65-78.
- Frone, M.R. & Yardley, J.K. 1996. Workplace family-supportive programmes: Predictors of employed parents' importance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 69: 351-366.
- Frye, N.K. & Breugh, J.A. 2004. Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of conceptual mode. *Journal of Business and Psychology* 19(2): 197-220.
- Goff, S.J., Mount, M.K. & Jamison, R.L. 1990. Employer supported child care, work/ family conflict, and absenteeism. *A Field Study. Personnel Psychologist* 43: 793-809.
- Gouldner, A.W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review* 25(2): 161-178.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6(2): 219-247.
- Grandey, A.A. & Cropanzano, R. 1999. The conservation of resource model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior* 54: 350-370.

- Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J. 1985. Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review* 10(1): 76-88.
- Haar, J.M. 2004. Work-family conflict and turnover intention: Exploring the moderation effects of perceived work-family support. *New Zealand Journal of Psychology* 33(1): 35-39.
- Hill, E.J. 2005. Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues* 26: 793-819.
- Hobfoll, S.E. 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist* 44(3): 513-524.
- Hsu, B-F., Chen, W.-Y., Wang, M.-L. & Lin, Y.-Y. 2010. Explaining supervisory support to work-family conflict: The perspectives of guanxi, LMX, and emotional intelligence. *Journal of Technology Management in China* 5(1): 40-54.
- Jahn, E.W., Thompson, C.A. & Kopelman, R.E. 2003. Rationale and construct validity evidence for a measure of perceived organizational family support (POFS): Because purported practices may not reflect reality. *Community, Work & Family* 6(2): 123-140.
- Kailasapathy, P. & Metz, I. 2012. Work-Family Conflict in Sri Lanka: Negotiations, of Exchange Relationships in Family and at Work. *Journal of Social Issues* 68(4): 790-813.
- Kossek, E.E. & Ozeki, C. 1998. Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology* 83(2): 139-149.
- Lambert, S.J. 2000. Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 43(5): 801-815.
- Laschober, T.C., Eby, L.T. & Kinkade, K. 2013. Mentoring support from clinical supervisors: Mentor motives and associations with counselor to work-to-nonwork conflict. *Journal of Substance Abuse Treatment* 44: 186-192.
- Lu, J.-F., Siu, O.-L., Spector, P.E. & Shi, K. 2009. Antecedents and outcomes of a fourfold taxonomy of work-family balance in Chinese employed parents. *Journal of Occupational Health Psychology* 14(2): 182-192.
- Major, D.A., Fletcher, T.D., Davis, D.D. & Germano, L.M. 2008. The influence of work-family culture and workplace relationships on work interference with family: A multilevel model. *Journal of Organizational Behavior* 29(7): 881-897.
- Major, D.A. & Morganson, V.J. 2011. Coping with work-family conflict: A leader-member exchange perspective. *Journal of Occupational Health Psychology* 16(1): 126-138.
- Major, D.A. & Lauzun, H.M. 2010. Equipping managers to assist employees in addressing work-family conflict: Applying the research literature toward innovative practice. *The Psychologist-Manager* 13: 69-85.
- Michel, J.S., Kotrba, L.M., Mitchelson, J.K., Clark, M.A. & Baltes, B.B. 2011. Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior* 32(5): 689-725.
- Ng, T.W.H. & Sorensen, K.L. 2008. Perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group Organization Management* 33:243.
- Netemeyer, R.G. & Boles, J.S. 1996. Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology* 81(4): 400-410.
- Preacher, K.J. & Hayes, A.F. 2008. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods* 40(3): 879-891.
- Ransford, C.R., Crouter, A.C. & Mchale, S.M. 2008. Implications of work pressure and supervisor support for fathers', mothers' and adolescents' relationships and well-being in dual-earner families. *Community, Work & Family* 11(1): 37-60.

- Ray, E.B. & Miller, K.I. 1991. The influence of communication structure and social support on job stress and burnout. *Management Communication Quarterly* 4(4): 506-527.
- Stringer, L. 2006. The link between the quality of the supervisor–employee relationship and the level of the employee’s job satisfaction. *Public Organiz Rev* 6: 125–142.
- Thomas, L.T. & Ganster, D.C. 1995. Impact of family-supportive work variables on work - family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology* 80(1): 6-15.
- Thompson, B.M., Kirk, A. & Brown, D.F. 2005. Work based support, emotional exhaustion, and spillover of work stress to the family environment: A study of policewomen. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress* 21(3): 199-207.
- Tummers, L.G. & Bronkhorst, B.A.C. 2014. The impact of leader-member exchange (LMX) on work-family interference and work-family facilitation. *Personnel Review* 43(4): 573-591.
- Tyson, P.D. & Pongruengphant, R. 2004. Five-year follow-up study of stress among nurses in public and private hospitals in Thailand. *International Journal of Nursing Studies* 41(3): 247–54.
- Van Den Berg, T.I.J., Landeweerd, J.A., Tummers, G.E.R. & Van Merode, G.G. 2006. A comparative study of organisational characteristics , work characteristics and nurses’ psychological work reactions in a hospital and nursing home setting. *International Journal of Nursing Studies* 43: 491–505.
- Vecchio, R.P. 1998. Leader-member exchange, objective performance, employment duration, and supervisor ratings: Testing for moderation and mediation. *Journal of Business and Psychology* 12(3): 327-341.

Normazaini Saleh (penulis koresponden)  
Fakulti Pengurusan dan Muamalah  
Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor  
Bandar Seri Putra  
43000 Kajang, Selangor, MALAYSIA.  
E-Mel: normazaini@kuis.edu.my

Rasidah Arshad  
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.  
E-Mel: rasida@ukm.edu.my

Rohayu Abdul Ghani  
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.  
E-Mel: rohayu@ukm.edu.my

Rosmah Mat Isa  
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.  
E-Mel: rosmah@ukm.edu.my