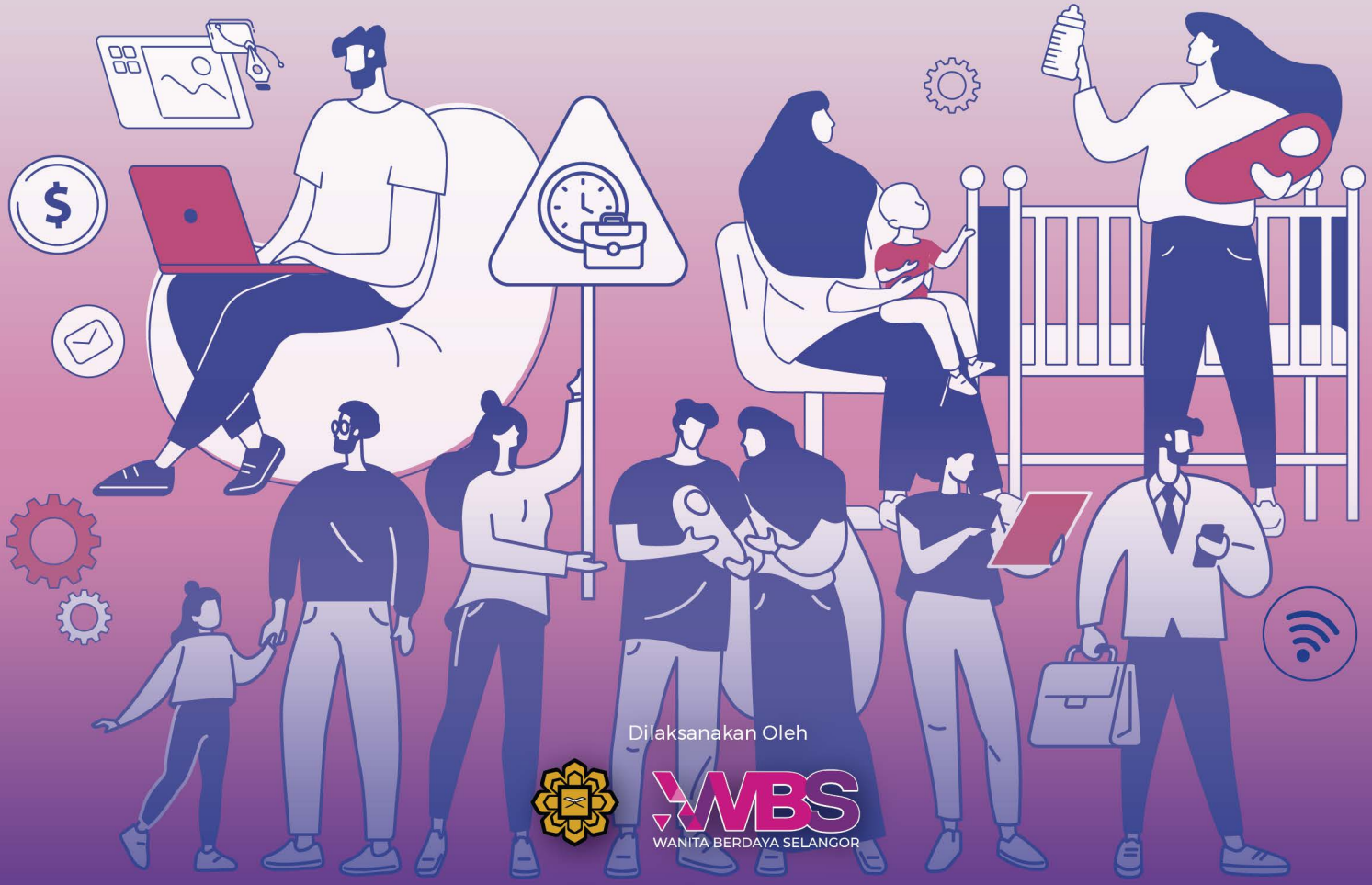
AMALAN PEKERJAAN MESRA KELUARGA DI SELANGOR

KAJIAN TENTANG WAKTU KERJA ANJAL DAN CUTI PERKONGSIAN TANGGUNGJAWAB KEIBUBAPAAN (*SHARED PARENTAL LEAVE*)



Dilaksanakan Oleh

WANITA BERDAYA SELANGOR

Laporan kajian ini dihasilkan oleh:

Penyelidik Utama: Prof. Madya Dr. Syaza Farhana Mohamad Shukri

Penyelidik Bersama: Prof. Madya Dr. Rabi'ah Aminudin, Prof. Madya Dr. Norhaslinda Jamaiudin, Dr. Normala Adnan, Dr. Rohana Abdul Hamid, Rusni Tajari, Dini Nurhani Zainuddin

Amalan Pekerjaan Mesra Keluarga di Selangor: Kajian Tindakan Mengenai Waktu Kerja Anjal dan Cuti Ibu Bapa Berkongsi (*Shared Parental Leave*) Untuk Pengekalan Bakat. Shah Alam, Malaysia: Wanita Berdaya Selangor (WBS)

Anda dibenarkan untuk membuat salinan, mengedar, memindah dan mengadaptasi kerja ini, termasuklah untuk tujuan komersil, di bawah atribusi berikut:

Atribusi – Sila rujuk karya ini seperti yang berikut: Syaza Shukri, Rabi'ah Aminudin, Jamaiudin, Normala Adnan, Rohana Abdul Hamid, Rusni Tajari, Dini Nurhani Zainuddin. 2025. Amalan Pekerjaan Mesra Keluarga di Selangor: Kajian Tindakan Mengenai Waktu Kerja Anjal dan Cuti Ibu Bapa Berkongsi (*Shared Parental Leave*) Untuk Pengekalan Bakat. Shah Alam: Wanita Berdaya Selangor.

Diterbitkan pada Ogos 2025. Diterbitkan oleh **Wanita Berdaya Selangor.**

Maklumat berkaitan penerbitan dan produk digital Wanita Berdaya Selangor boleh diakses di laman sesawang **www.wbselangor.org.my**

Penghargaan

Wanita Berdaya Selangor (WBS) ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada YB Puan Anfaal Binti Saari, EXCO Pemberdayaan Wanita dan Kebajikan Masyarakat Negeri Selangor atas komitmen dan sasaran strategik yang menunjangi laporan kajian ini. Ucapan terima kasih juga kepada Universiti Islam Antarabangsa Malaysia (UIAM) selaku rakan kerjasama dan penyelidik dalam menghasilkan laporan ini. Setulus ikhlas ucapan terima kasih kepada semua responden yang menjawab soalan kaji selidik dan respon dari Syarikat Milikan Menteri Besar Selangor (Pemerbadanan) (MBI Selangor) dari pelbagai sektor yang terlibat dalam Perbincangan Kumpulan Berfokus.

Laporan ini merupakan dapatan hasil kajian yang dijalankan oleh Wanita Berdaya Selangor dan bertujuan untuk mengenal pasti kepentingan amalan dasar mesra keluarga dalam meningkatkan dan mengekalkan bakat wanita, menjamin keseimbangan kerjaya serta meningkatkan kualiti hidup modal insan. Melalui penglibatan semua pihak, kajian ini memberikan pemahaman mendalam tentang keperluan dasar mesra keluarga di peringkat negeri.

Kandungan

Latar Belakang 3

Ringkasan Kajian Lepas 10

Metodologi 15

Reka Bentuk Penyelidikan 15

Teknik Pengumpulan Data 16

Populasi dan Persampelan 16

Teknik Analisis Data 17

Latar Belakang Responden Tinjauan 18

Keputusan Kaji Selidik 21

Waktu Kerja Anjal
(Flexible Working Arrangement-FWA) 21

Cuti Perkongsian Tanggungjawab Keibubapaan
(*Shared Parental Leave*) 28

Perbincangan Kumpulan Fokus 35

Analisis Tematik 35

Analisis Sentimen 41

Pemetaan Ekuiti 44

Cadangan Dasar 46

Rujukan 51

Latar Belakang

Di seluruh dunia, lebih ramai wanita mengambil bahagian dalam tenaga buruh berbanding sebelum ini (Wallace, 2023). Namun begitu, di Malaysia, hanya 56.3% wanita mengambil bahagian dalam tenaga kerja berbanding 82.9% lelaki (Tan, 2024). Meningkatkan penyertaan buruh wanita—atau sekurang-kurangnya mengekalkan pekerja wanita (*retention*)—boleh membawa kebaikan bukan sahaja daripada segi produktiviti yang lebih tinggi tetapi juga kesejahteraan yang lebih baik bagi wanita melalui jaminan pekerjaan. Menyedari perkara ini, Parlimen Malaysia meluluskan Akta Pekerjaan (Pindaan) 2022 yang melanjutkan cuti bersalin bergaji daripada 60 hari kepada 98 hari selaras dengan Konvensyen Pertubuhan Buruh Antarabangsan (ILO C183) manakala bapa berhak mendapat cuti paterniti bergaji tujuh hari berturut-turut daripada 3 hari sebelumnya. Pindaan ini adalah bagus untuk kesejahteraan ibu dan bapa, dan juga sebagai insentif untuk wanita kekal bekerja.

Di samping itu, pindaan tersebut juga melarang diskriminasi dalam pekerjaan, memaklumkan keperluan untuk meningkatkan kesedaran mengenai penderaan seksual dan membenarkan pekerja memohon waktu kerja anjal, dengan kerajaan mengesahkan komitmennya dalam Belanjawan 2025 melalui potongan cukai tambahan kepada syarikat yang terlibat dalam pengaturan kerja fleksibel (Zalani, 2024). Ini adalah sebahagian daripada percubaan Malaysia untuk melaksanakan dasar mesra keluarga di mana pekerja boleh mengimbangi antara tuntutan kerja sambil mempunyai kehidupan peribadi yang bahagia dan sihat. Dapatan Khazanah Research Institute (KRI), 60.9% wanita yang bukan sebahagian daripada tenaga kerja menyatakan bahawa sebab utama mereka tidak meneruskan pekerjaan adalah kerana kerja rumah atau tanggungjawab keluarga, manakala hanya 3.3% lelaki menyatakan sebab yang sama (Puteri Marjan Megat Muzafar et al., 2025, p. 16). Selangor telah berada di barisan hadapan dengan "Dasar dan Pelan Tindakan Wanita Selangor 2024-2026" yang menekankan pengaturan kerja yang fleksibel untuk merapatkan jurang gender dalam semua peringkat dan aspek pasaran buruh (ms. 21) dan Rancangan Pertama Selangor (Rancangan Selangor Pertama – RS1) melalui Tema Strategik 2 – Meningkatkan Keterangkuman Sosial dan Kesejahteraan.

Beberapa negara telah melaksanakan dasar waktu kerja anjal. Belanda terkenal dengan tradisi aturan kerja yang fleksibel sejak sekian lama, disokong oleh "Akta Kerja Fleksibel" yang dilaksanakan sejak 2016, yang membolehkan pekerja meminta perubahan dalam waktu bekerja dan lokasi. Australia menyokong fleksibiliti melalui Akta Kerja Adil 2009, yang menggalakkan tetapan kerja yang boleh disesuaikan untuk pekerja yang layak, termasuk pilihan untuk telekomunikasi dan waktu pelarasan. Di Kanada, kerajaan persekutuan mempromosikan waktu kerja anjal melalui Rangka Kerja Susunan Kerja Fleksibel, yang menetapkan garis panduan untuk kerja jauh dan minggu kerja termampat. Akta Perhubungan Pekerjaan New Zealand 2000 memudahkan perbincangan untuk keadaan kerja yang berbeza-beza, justeru meningkatkan fleksibiliti. Mahkamah Pekerjaan di New Zealand memutuskan pada 2022 bahawa pekerja didiskriminasikan majikannya kerana tidak memenuhi permintaan untuk pengaturan kerja yang fleksibel (Wyatt, 2023). Negara-negara ini menyerlahkan trend yang semakin meningkat ke arah persekitaran kerja yang boleh disesuaikan untuk memenuhi keperluan yang pelbagai.

Apabila bercakap mengenai cuti perkongsian tanggungjawab keibubapaan, ia adalah satu langkah yang baik bagi Malaysia untuk menambah cuti bersalin ke 98 hari sejajar dengan 14 minggu yang dicadangkan oleh Pertubuhan Buruh Antarabangsa. Di negara-negara lain, tempoh cuti bersalin boleh dilaksanakan sehingga 4 tahun. Contohnya ialah Bulgaria (58 minggu), Greece (43 minggu), United Kingdom (39 minggu), Slovakia (34 minggu), Croatia (30 minggu) dan Chile (20

minggu). Sebagai perbandingan, negara seperti Jepun, Lithuania, Iceland dan Norway menyediakan cuti paterniti berbayar selama sekurang-kurangnya 15 minggu. Lithuania misalnya membenarkan sehingga 36 bulan cuti ibu bapa bersama manakala Sweden menyediakan sehingga 480 hari cuti ibu bapa bersama. Dengan cara ini, ia dapat mengurangkan diskriminasi berasaskan jantina kerana lelaki boleh mengambil cuti yang panjang sama seperti wanita selepas kelahiran cahaya mata. Perkara ini adalah sesuatu yang biasa sehingga di Korea Selatan pun telah melanjutkan cuti ibu bapa kepada kedua-dua ibu dan bapa yang bekerja daripada setahun kepada 18 bulan (The Korea Times, 2023).

Sekiranya kita lihat di United Kingdom, cuti perkongsian tanggungjawab keibubapaan diperkenalkan pada tahun 2015 sebagai sebahagian daripada pembaharuan untuk meningkatkan penglibatan bapa dalam penjagaan awal kanak-kanak supaya tanggungjawab dapat dilaksanakan secara berkongsi (*shared responsibilities*). Polisi ini membenarkan ibu bapa yang layak berkongsi sehingga 50 minggu cuti dan sehingga 37 minggu gaji berkanun, dengan syarat-syarat tertentu, termasuk ibu menamatkan cuti bersalinnya lebih awal. Cuti tersebut boleh diambil secara serentak atau berasingan di mana cuti diambil dalam beberapa tempoh yang tidak berterusan, dan bukannya diambil sekaligus. Ini menawarkan tahap fleksibiliti yang tinggi kepada individu untuk menyusun cuti mereka mengikut keperluan tanpa perlu mengambil semua hari cuti berturut-turut. Walau bagaimanapun, di sebalik peruntukan ini, pengambilan cuti bersama oleh bapa masih rendah disebabkan faktor seperti kadar gaji yang rendah, budaya yang masih membezakan peranan ibu dan bapa, dan kerumitan dalam memohon cuti (Johnson, 2024).

Pendekatan Singapura untuk berkongsi cuti ibu bapa adalah lebih konservatif tetapi secara beransur-ansur telah berkembang. Pada mulanya, bapa boleh berkongsi sehingga empat minggu daripada 16 minggu cuti bersalin ibu, bergantung kepada persetujuan bersama. Walau bagaimanapun, mulai 1 April 2025, Kementerian Pembangunan Sosial dan Keluarga Singapura memperkenalkan skim cuti perkongsian tanggungjawab keibubapaan baharu yang memberikan bapa cuti bergaji sehingga

enam minggu, dengan perancangan untuk meningkatkan kepada sepuluh minggu mulai 1 April 2026 (Ang, 2024). Tidak seperti model di UK, cuti ini tidak ditolak daripada cuti bersalin ibu, sebagai usaha yang lebih disasarkan untuk meningkatkan akses cuti bapa. Pekerja perlulah sudah bekerja secara berterusan selama tiga bulan sebelum kelahiran anak, dan cuti ini mesti diambil dalam tempoh 12 bulan selepas bersalin. Kerajaan akan membayar balik majikan untuk cuti ini, dihadkan pada SGD 2,500 seminggu.

Walaupun niat pindaan kepada akta pekerjaan seperti peningkatan cuti materniti adalah baik, terdapat kelemahan di mana wanita tidak dilindungi sepenuhnya daripada diskriminasi di tempat kerja. Dengan amalan berat sebelah seperti 98 hari untuk ibu berbanding 7 hari untuk bapa dari segi cuti ibu bapa, majikan terutamanya perusahaan kecil dan sederhana (PKS) lebih gemar mengambil lelaki sebagai pekerja berbanding wanita kerana beranggapan produktiviti akan hilang apabila wanita mempunyai anak (Shukri et al, 2019). Begitu juga dengan jangkaan bahawa wanita lebih cenderung untuk memohon waktu kerja anjal kerana stereotaip wanita sebagai pengasuh dan penjaga, majikan akan lebih memilih lelaki berbanding wanita sebagai pekerja, dan ini menjejaskan penyertaan wanita dalam tenaga kerja.

Berikut merupakan contoh negara dan jumlah cuti bersalin, cuti paterniti dan cuti perkongsian tanggungjawab keibubapaan:

Negara	Cuti Bersalin (Bergaji)	Cuti Paterniti (Bergaji)	Cuti Perkongsian Tanggungjawab Keibubapaan (Bergaji)
Malaysia	98 hari (≈14 minggu)	7 hari	-
Bulgaria	58 minggu	15 hari (~90% gaji)	Sehingga 2 tahun cuti ibu bapa (sebahagiannya boleh dipindahkan)
Greece	43 minggu	14 hari (bergaji)	4 bulan setiap anak hingga anak umur 8 tahun; 2 bulan pertama dibayar pada kadar gaji minima, selebihnya tanpa gaji
United Kingdom	39 minggu (Bayaran Bersalin Berkanun)	2 minggu (Bayaran Paterniti Berkanun)	Sehingga 50 minggu cuti dan 37 minggu bergaji (sejak 2015), boleh dikongsi secara fleksibel

Negara	Cuti Bersalin (Bergaji)	Cuti Paterniti (Bergaji)	Cuti Perkongsian Tanggungjawab Keibubapaan (Bergaji)
Slovakia	34 minggu	2 minggu standard (75% gaji); sehingga 28–37 minggu jika ibu tidak mengambil cuti	-
Croatia	98 hari wajib (28 hari sebelum + 70 hari selepas); tambahan sehingga anak berusia 6 bulan (boleh dipindah kepada bapa)	10 hari	4 bulan setiap ibu bapa (total 8 bulan), sehingga 2 bulan boleh dipindahkan
Chile	20 minggu	5 hari	Ibu boleh memindahkan sehingga 6 minggu cuti selepas bersalin kepada bapa
Jepun	14 minggu (6 sebelum + 8 selepas kelahiran)	4 minggu dalam 8 minggu pertama kelahiran (67% gaji)	Ibu bapa boleh berkongsi cuti sehingga 1 tahun
Lithuania	18 minggu	30 hari (4 minggu, dibayar 77.58% gaji)	Sehingga 36 bulan cuti ibu bapa boleh dikongsi
Iceland	3 bulan ibu	3 bulan bapa	Tambahan 3 bulan boleh dikongsi (jumlah 9 bulan)
Norway	49 minggu dengan 100% gaji (atau 59 minggu pada 80%)	15 minggu kuota bapa	Cuti ibu bapa selebihnya boleh dikongsi secara fleksibel (16–18 minggu)

Negara	Cuti Bersalin (Bergaji)	Cuti Paterniti (Bergaji)	Cuti Perkongsian Tanggungjawab Keibubapaan (Bergaji)
Sweden	14 minggu	10 hari	480 hari cuti ibu bapa, boleh dikongsi
Korea Selatan	90 hari	10 hari (baru dilanjutkan)	Kedua-dua ibu bapa boleh ambil sehingga 18 bulan setiap seorang
Singapura	16 minggu	2 minggu (meningkat kepada 6 minggu pada April 2025; 10 minggu pada April 2026)	6 minggu (April 2025), meningkat kepada 10 minggu (April 2026); boleh dibahagi dan bergaji (had SGD2500/ minggu)
Australia	18 minggu (dibiayai kerajaan)	2 minggu	Ibu bapa boleh berkongsi sehingga 20 minggu cuti bersalin bergaji kerajaan
Kanada	15 minggu	5 minggu (Quebec); skim persekutuan cuti perkongsian tanggungjawab keibubapaan	Sehingga 40 minggu (standard) atau 69 minggu (lanjutan) boleh dikongsi
New Zealand	26 minggu	2 minggu	Sehingga 52 minggu cuti ibu bapa (sebahagiannya bergaji), boleh dikongsi
Belanda	16 minggu	1 minggu bergaji + 5 minggu tambahan (sebahagiannya bergaji)	26 minggu; 9 minggu bergaji (70% gaji), 17 minggu tanpa gaji, boleh dikongsi hingga anak 8 tahun

Melihat kepada amalan terbaik di negara lain seperti yang dinyatakan, Malaysia sepatutnya memilih model perkongsian sama rata bagi cuti ibu dan bapa. Kebimbangannya adalah sama ada Malaysia mampu membayar cuti ibu bapa yang begitu lama. Di kebanyakan negara yang menawarkan cuti ibu bapa lanjutan, ibu bapa sama ada akan mengambil potongan gaji separa dan/atau kerajaan akan memberi subsidi kepada gaji mereka. Dengan tanggungjawab bersama, ia tidak akan menjejaskan produktiviti dan kos keseluruhan kerana wanita akan mengambil bahagian sama rata dengan lelaki dalam tenaga buruh dan mereka akan segera kembali bekerja apabila bapa mengambil alih tanggungjawab membesarkan anak. Justeru, persoalan kajian ini adalah:

i. Apakah status pelaksanaan pengaturan waktu kerja anjal di anak-anak syarikat negeri Selangor?

ii. Bagaimanakah susunan kerja anjal boleh memberi kesan kepada pekerja dan syarikat?

iii. Sejauh mana kesediaan anak-anak syarikat negeri Selangor untuk kemungkinan cuti perkongsian tanggungjawab keibubapaan?

iv. Apakah cadangan kepada kerajaan negeri untuk menambah baik dasar mesra keluarga dari segi meningkatkan kesaksamaan gender di Malaysia?

Ringkasan Kajian Lepas

Bagi membimbing kajian ini, kami telah menjalankan kajian literatur awal tentang dasar mesra keluarga khususnya di Malaysia. Didapati bahawa majikan di Malaysia masih tidak mengetahui faedah waktu kerja anjal kepada kesejahteraan pekerja. Akibatnya, pelaksanaannya telah dihadkan kepada cuti bersalin, seperti yang akan dibincangkan kemudian, dan perkara ini menimbulkan risiko diskriminasi terhadap wanita.

Menurut Goudswaard dan De Nanteuil (2000), terdapat beberapa cara untuk organisasi memperkenalkan pengaturan waktu kerja anjal termasuk membenarkan kontrak yang berbeza (tetap atau sambilan), keupayaan untuk mencari sumber luar tanpa memerlukan pekerja untuk hadir di pejabat, membenarkan orang lain mengambil alih dalam projek pasukan, dan fleksibiliti dalam waktu bekerja. Dalam kes Malaysia, Sabitha dan Surena (2013) mendapati pelaksanaan dasar mesra keluarga adalah berbeza-beza berdasarkan situasi setiap organisasi. Budaya keseimbangan kerja-keluarga dapat menyokong dan meningkatkan asas sumber psikologi untuk pekerja dengan meningkatkan rasa penerimaan diri dan fleksibiliti, seterusnya membangunkan kesan positif terhadap kerja. Dalam perspektif organisasi, tingkah laku penyelia adalah sangat penting dalam memotivasi dan memudahkan pelaksanaan sesuatu dasar seperti menyebarkan maklumat tentang dasar baharu dan kewujudannya.

Begitu juga, berdasarkan kajian di Lembah Klang, Subramaniam dan Selvaratnam (2010) mendapati bahawa walaupun organisasi mempunyai polisi mesra keluarga dari segi kelayakan cuti, masih terdapat jurang kesedaran tentang keperluan pekerja berkenaan pengaturan waktu kerja anjal. Kajian ini bertujuan untuk memahami bagaimana pelaksanaan waktu kerja anjal mungkin akan memberi lebih banyak beban kepada wanita dan memberi kesan kepada trajektori kerjaya mereka.

Walaupun kajian awal adalah berdasarkan tinjauan pekerja, Aminah (2007) melihat empat syarikat swasta di Malaysia dan beliau mendapati selain pengaturan waktu kerja anjal dan kerja termampat (*compressed work*), tiada satu pun syarikat yang dikaji melaksanakan dasar mesra keluarga seperti perkongsian kerja, tempat fleksibel dan telekerja di rumah. Ini menunjukkan dasar mesra keluarga masih di peringkat awal di Malaysia.

Bank Dunia membuat analisis komprehensif secara nasional mengenai amalan pekerjaan di 1,500 firma sektor swasta formal di seluruh Malaysia, dengan tumpuan pada keterangkuman, khususnya untuk wanita dan penjaga (World Bank, 2025). Laporan itu mengenal pasti cabaran penting untuk meningkatkan penyertaan tenaga buruh wanita, termasuk tanggungjawab penjagaan yang berterusan, kekurangan pengaturan kerja yang fleksibel, dan akses terhad kepada penjagaan kanak-kanak. Walaupun banyak firma mengakui faedah produktiviti dan lebih suka untuk mengambil lebih ramai wanita sebagai pekerja, halangan struktur terutamanya dalam PKS dan sektor tradisional yang dikuasai lelaki terus menghalang kemajuan tersebut. Tinjauan itu mendedahkan bahawa walaupun kebanyakan firma menawarkan cuti bersalin berbayar dan beberapa bentuk Waktu Kerja Anjal, masih terdapat jurang yang ketara dalam melaksanakan dasar formal dan memperluaskan sokongan penjagaan anak. Laporan itu juga menyatakan bahawa amalan pekerjaan inklusif seperti Waktu Kerja Anjal dan peruntukan penjagaan kanak-kanak bukan sahaja meningkatkan penyertaan tenaga kerja wanita tetapi juga meningkatkan prestasi firma. Walau bagaimanapun, kajian itu juga menggariskan kekurangan data tertumpu kepada majikan di Malaysia, yang memerlukan pemantauan sistematik, campur tangan dasar yang disesuaikan, dan insentif fiskal untuk menyokong usaha keterangkuman yang mampan. Kajian ini pula tertumpu kepada amalan dasar mesra keluarga di syarikat-syarikat milik kerajaan negeri Selangor.

Penyelidikan mengenai cuti bersalin memerlukan perhatian lebih lanjut kerana hasilnya adalah samar-samar. Kebanyakan kajian bersetuju bahawa perkongsian cuti ibu bapa mungkin boleh meningkatkan status ibu sebagai pekerja menjadi sama seperti bapa kerana mereka berdua dianggap memainkan peranan yang sama penting dalam masyarakat. Kajian literatur menunjukkan bahawa pelbagai penyelidikan telah dilakukan ke atas kes di seluruh dunia mengenai hubungan antara cuti bersalin dengan bekalan tenaga buruh wanita, peranan dasar kerajaan, cadangan mengenai cuti ibu bapa bersama, dan kesan cuti bersalin terhadap kesihatan wanita. Sebagai contoh, menurut Chatterji dan Markowitz (2005), ibu bapa yang kembali bekerja kurang dikaitkan dengan gejala kemurungan.

Di sebalik manfaat ini, Gicato dan Toiano (2012) mendapati bahawa tempoh cuti bersalin bergantung kepada sejauh mana toleransi budaya terhadap diskriminasi berasaskan gender. Dengan kata lain, dasar itu mencerminkan masyarakat. Dalam sistem

yang lebih patriarki, wanita akan berada dalam kerugian melainkan kerajaan mengambil langkah aktif untuk membetulkan percanggahan ini. Ia adalah penting kerana tiada keraguan bahawa cuti yang lebih lama memberikan ibu bapa yang bekerja lebih banyak masa untuk bersama anak baharu di rumah semasa penyesuaian penting dalam kehidupan mereka. Banyak negara perindustrian, terutamanya di Eropah, telah menambah faedah cuti tertentu untuk bapa juga sebagai tambahan kepada yang diberikan kepada ibu sebelum ini (Sundström, 1995) agar ibu bapa mempunyai kehidupan di rumah yang lebih seimbang.

Melihat kepada New Zealand, Ravenswoon dan Kennedy (2012) berhujah bahawa perkongsian cuti ibu bapa adalah penting untuk memerangi konsep penjagaan berasaskan jantina yang telah menyaksikan wanita kurang bernasib baik dalam pekerjaan bergaji dan menjadi lebih bertanggungjawab terhadap penjagaan anak-anak. Menggunakan tipologi orientasi cuti bersalin, Ravenswoon dan Kennedy berpendapat bahawa orientasi kesaksamaan baharu Baird yang memfokuskan pada wacana peranan sama rata wanita dalam masyarakat mestilah menjadi naratif arus perdana dan kerajaan perlu bersetuju dengan cuti ibu bapa berbayar untuk benar-benar menghormati wanita. Ia bukan tentang perniagaan, tetapi tentang keadilan sosial dan kesaksamaan.

Walaupun beberapa penyelidikan telah menunjukkan faedah cuti bersalin yang panjang, Olivetti dan Petrongolo (2017) pula fokus pada jurang gender akibat cuti bersalin. Menurut mereka, dasar seperti penjagaan kanak-kanak dan kemudahan fleksibiliti kerja memberi kesan yang lebih berkesan dalam mengurangkan jurang gender di tempat kerja. Hal ini kerana tempoh cuti bersalin yang panjang boleh memperlahankan kemajuan kerjaya wanita. Oleh itu, pendekatan terbaik bukanlah memaksa wanita mengambil cuti yang panjang, tetapi menyediakan pilihan kerja fleksibel bag membolehkan ibu kembali bekerja sambil terus menjalankan tanggungjawab terhadap anak-anak.

Begitu juga, Schonberg dan Ludteck (2014) mendapati bahawa peningkatan masa yang dihabiskan oleh ibu bersama bayi selepas bersalin merupakan keutamaan untuk perkembangan kanak-kanak yang telah menjadi matlamat perkembangan perlindungan cuti bersalin yang diterima pakai sejak 1970-an di Jerman. Walau bagaimanapun, dalam jangka panjang, cuti yang lama boleh memberi impak negatif kepada pendapatan ibu. Penekanan harus diberikan kepada bagaimana untuk memudahkan ibu bekerja melalui cuti perkongsian tanggungjawab keibubapaan dan bukannya memberi lebih banyak cuti hanya kepada wanita.

Perbandingan di antara Sweden dan Amerika Syarikat, Seward et al. (2002) mendapati terdapat beberapa sebab mengapa bapa enggan mengambil cuti dan memikul tanggungjawab tambahan untuk penjagaan anak. Pertama sekali, ia sebahagian besarnya disebabkan oleh kehilangan pendapatan. Selain

itu, keengganan lelaki untuk mengambil cuti ibu bapa adalah disebabkan stereotaip peranan jantina yang berterusan dalam masyarakat, seperti yang dibincangkan sebelum ini. Kedua-dua isu itu boleh diselesaikan dengan mengadakan dasar yang menggalakkan cuti ibu bapa bersama yang disubsidi oleh kerajaan. Secara tidak langsung ia akan menormalisasikan lelaki tinggal di rumah untuk menjaga anak.

Penemuan oleh O'brien (2009) mendedahkan bahawa bapa paling kerap menggunakan cuti berkanun yang diberikan kepada mereka apabila dua syarat utama dipenuhi. Pertama, lebih daripada 50% daripada pendapatan biasa mereka dikekalkan semasa cuti paterniti. Kedua, tempoh cuti yang mencukupi, khususnya tempoh yang melebihi 14 hari, adalah penting bagi bapa mengambil keputusan untuk mengambil cuti paterniti. Cuti ibu bapa boleh meningkatkan penglibatan emosi bapa dan keterikatan kepada bayi. Malangnya, bapa yang tidak mempunyai cuti berbayar mungkin terpaksa mengorbankan masa bersama bayi dan pasangan mereka. Kekangan kewangan, seperti ketiadaan simpanan yang mencukupi, memaksa mereka terus bekerja dan tidak dapat mengambil cuti. Keadaan ini seterusnya meluaskan jurang antara anak-anak yang dibesarkan dalam keluarga berpendapatan rendah dengan anak-anak dari keluarga berpendapatan tinggi.

Justeru, tidak dinafikan dasar kerajaan memainkan peranan dalam memperkasakan golongan terpinggir, baik golongan miskin mahupun wanita. Sebagai contoh, di Amerika

Syarikat di mana cuti bersalin adalah secara sukarela, kajian oleh Baum (2003) menunjukkan bahawa pemberian cuti bersalin secara sukarela mungkin membawa kepada pengeluaran suboptimum untuk majikan kerana ibu mungkin memilih untuk menangguhkan kembali bekerja. Baum berpendapat ini mungkin kerana ibu-ibu yang memilih untuk mengambil cuti mungkin tidak berminat untuk meneruskan kerja. Untuk memperbetulkan perkara ini, Baum mencadangkan supaya cuti bersalin diwajibkan bagi mengelak hanya menarik pekerja yang berkemungkinan mengambil cuti sambil

memberi peluang untuk mengekalkan pekerja selepas bersalin.

Begitu juga di Taiwan, Feng dan Han (2010) mendapati bahawa tempoh cuti terjamin bertepatan dengan masa ibu untuk kembali bekerja. Ibu yang mempunyai pelan untuk pencen dari pasaran buruh mula bekerja semula lebih awal daripada wanita tanpa pelan pencen. Dalam erti kata lain, perlindungan yang lebih besar menggalakkan wanita untuk kembali ke tenaga buruh, sekaligus menekankan peranan penting sesebuah dasar kerajaan untuk memastikan wanita kekal dalam tenaga buruh. Kajian literatur menunjukkan bahawa langkah pembetulan kerajaan berkaitan dengan cuti bersalin ini melangkaui penyertaan wanita dalam tenaga kerja, tetapi ia juga berkaitan dengan kehidupan keluarga dan masyarakat yang mampan.

Untuk mencapai kesaksamaan gender, ianya memerlukan reka bentuk dasar secara holistik dan kesan dasar yang substantif ke atas kumpulan sasaran. Dalam konteks ini, projek penyelidikan ini dapat mengukuhkan kemampanan komuniti dan kesejahteraan sosial melalui penambahbaikan dalam amalan pekerjaan. Justeru, penyelidikan ini akan menghasilkan cadangan untuk menambahbaik serta meningkatkan pembangunan dasar yang inklusif di Selangor.

Metodologi

Reka Bentuk Penyelidikan

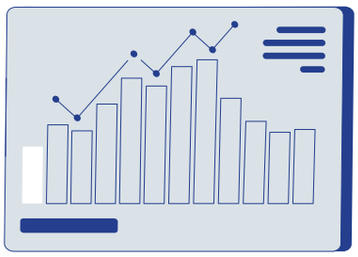
Skop penyelidikan ini akan diterokai menggunakan pendekatan kaedah campuran. Menurut Creswell (2018), mengintegrasikan kedua-dua data kuantitatif dan kualitatif dalam kajian memberikan pandangan yang lebih mendalam tentang masalah dan persoalan kajian. Dengan menggunakan reka bentuk kaedah campuran, kajian ini akan menggunakan kedua-dua teknik kuantitatif dan kualitatif untuk mengkaji pelaksanaan semasa dasar mesra keluarga dan menilai kesediaan Selangor untuk mengembangkan dasar ini bagi pengekalan bakat di Selangor. Reka bentuk kajian ini membolehkan pengkaji mengumpul data kuantitatif dan kualitatif secara serentak dan menggabungkannya untuk analisis menyeluruh terhadap masalah kajian.

Proses pengumpulan data akan melibatkan soal selidik tinjauan dan perbincangan kumpulan fokus. Tinjauan dalam talian dijalankan untuk mengumpul maklumat daripada sampel yang besar, menangkap pengalaman individu untuk menilai dengan tepat pelaksanaan dasar mesra keluarga semasa syarikat. Sebaliknya, pemahaman yang lebih mendalam tentang amalan pekerjaan mesra keluarga akan diperoleh melalui perbincangan kumpulan fokus. Menurut Sparks (1992), paradigma penyelidikan kualitatif menawarkan perspektif khusus di mana penyelidik mentafsir dan memahami dunia. Dalam kajian ini, kaedah kajian kualitatif fenomenologi akan digunakan untuk menyiasat intipati pengalaman yang berkaitan dengan fenomena tersebut. Pengalaman ini termasuk persepsi,

pemikiran, perasaan, kesedaran kendiri, tindakan yang terkandung, dan aktiviti sosial individu yang dicerminkan dalam konteks kajian (Delmas dan Giles, 2023).

Kajian ini telah mendapat kelulusan daripada Jawatankuasa Etika Penyelidikan UIAM dengan nombor kelulusan IREC 2025-050 pada 7 Mac 2025.

Teknik Pengumpulan Data



Teknik kaedah campuran, termasuk perbincangan kumpulan fokus dan tinjauan, akan digunakan untuk pengumpulan data. Perbincangan kumpulan fokus direka bentuk untuk memberikan pandangan yang lebih mendalam di mana sekumpulan individu akan membincangkan, mengulas dan berkongsi pengalaman peribadi mereka serta pandangan yang berkaitan mengenai isu yang diketengahkan. Perbincangan kumpulan fokus membolehkan penyelidik mengumpul dan mensintesis pengalaman dan persepsi individu yang dipengaruhi oleh konteks sosial. Teknik ini menggunakan soalan panduan yang fleksibel, membolehkan penyelidik menyesuaikan diri dengan reaksi dan tindak balas spontan informan. Bagi komponen tinjauan, soalan tertutup akan direka bentuk dan item akan dinilai menggunakan skala Likert 5 mata, dengan nombor 1 menunjukkan paling negatif hingga nombor 5 menunjukkan paling positif.

Penyepaduan data kualitatif dan kuantitatif melalui pendekatan kaedah campuran akan meningkatkan ketepatan tafsiran. Ini boleh dicapai melalui teknik triangulasi individu, yang melibatkan pengambilan informan daripada pelbagai peranan dan tanggungjawab, memastikan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang topik yang disiasat.

Populasi dan Persampelan

Persampelan bertujuan (*purposive sampling*) adalah strategi yang paling sesuai untuk penyelidikan kualitatif kerana sesetengah informan mempunyai pandangan yang lebih mendalam dan lebih berkemungkinan memberikan pemahaman yang berbeza tentang fenomena yang dikaji. Pendekatan ini melibatkan mengenal pasti dan memilih individu atau kumpulan yang amat berpengetahuan atau berpengalaman dengan fenomena dasar mesra keluarga. Pegawai pengurusan tertinggi serta pekerja eksekutif dan pentadbiran menjadi kumpulan sasaran untuk kajian ini. Kumpulan yang lebih kecil iaitu 5 hingga 6 peserta setiap sesi adalah sesuai untuk mencapai 80% ketepuan data (Guest et al.,

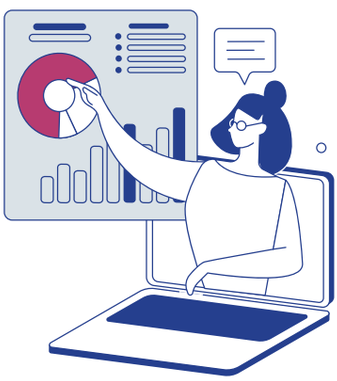
2020). Sebanyak enam perbincangan kumpulan fokus dijalankan dengan peserta daripada Yayasan Warisan Anak Selangor (YAWAS), Media Selangor dan Tourism Selangor antara bulan April hingga Julai 2025. Di setiap anak syarikat, dua perbincangan kumpulan fokus dilakukan iaitu bersama pihak kumpulan pengurusan dan pihak kumpulan eksekutif dengan jumlah penglibatan seramai 30 orang. Kepelbagaian sektor, jenis pekerjaan dan pangkat memberi gambaran yang lebih holistik terhadap kajian ini.

Bagi soal selidik tinjauan pula, persampelan kemudahan digunakan untuk memilih responden. Seramai 165 pekerja anak-anak syarikat negeri Selangor telah menjawab tinjauan ini daripada Mac hingga Julai 2025. Dengan jumlah keseluruhan pekerja anak-anak syarikat negeri Selangor seramai sekitar 7,670 pekerja, margin ralat bagi kajian ini adalah ±6.4% bagi 90% tahap kepercayaan. Tahap ketepatan ini penting dalam membentuk kesimpulan awal, kerana ia menyediakan asas yang kukuh untuk memahami kecenderungan dan corak umum dalam data.

Ketepatan tinjauan ini membolehkan kami triangulasi secara berkesan data kualitatif yang telah dikumpul. Triangulasi, dalam konteks ini, bermaksud pengesahan maklumat daripada pelbagai sumber data atau metodologi untuk meningkatkan kesahihan penemuan penyelidikan. Dengan menggabungkan data tinjauan kuantitatif dengan pandangan kualitatif, kami boleh mencapai pemahaman yang lebih komprehensif tentang topik penyelidikan.

Ringkasnya, selang keyakinan (*confidence interval*) yang ditentukan bukan sahaja meningkatkan kredibiliti data yang dikumpul bahkan ia memperkaya penyelidikan penerokaan kami dengan membenarkan analisa awal yang termaklum.

Teknik Analisis Data

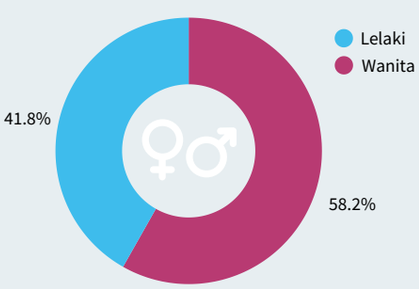


Analisis tematik akan digunakan untuk menyatukan, mengurangkan dan mentafsir data kualitatif yang dikumpul daripada perbincangan kumpulan fokus. Tahap analisis semantik dan laten akan digunakan. Pada peringkat semantik, data akan dikodkan secara literal, manakala pada peringkat laten, makna asas akan diterokai. Kod dengan ciri yang serupa akan dikumpulkan ke dalam sub-tema, yang kemudiannya akan disatukan ke dalam tema akhir. Untuk memastikan pelaporan data yang sistematik, perisian Atlas.ti akan digunakan untuk memudahkan proses pengekodan dan penyusunan teks ke dalam tema. Analisis statistik deskriptif pula akan dihasilkan untuk menilai pelaksanaan dasar mesra keluarga daripada perspektif pekerja di syarikat-syarikat milik kerajaan negeri Selangor.

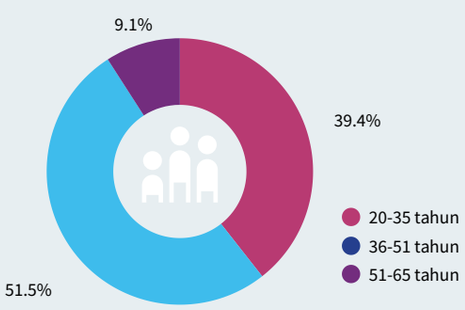
Latar Belakang Responden Tinjauan

Kajian ini dilakukan atas kakitangan syarikat-syarikat milik kerajaan negeri Selangor. Data demografi ini memberi maklumat tentang latar belakang pegawai-pegawai yang telah menjawab soal kaji selidik antara 7 Mac hingga 25 Julai 2025. Seramai 165 kakitangan yang telah menjawab soal kaji selidik ini daripada jumlah keseluruhan pekerja anak-anak syarikat negeri Selangor seramai sekitar 7,670 pekerja.

Carta 1: Jantina
165 responses

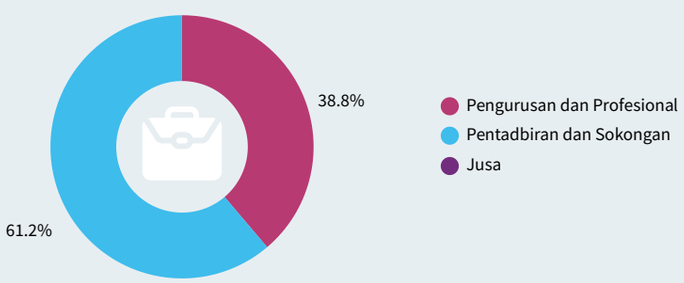


Carta 2: Umur
165 responses

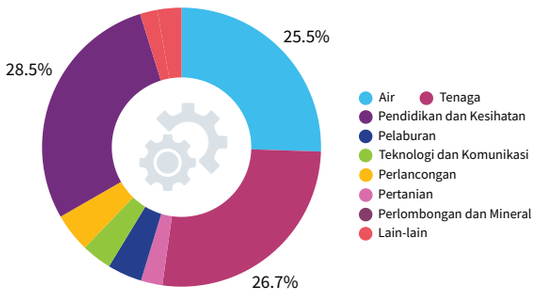


Berdasarkan Carta 1, majoriti responden adalah perempuan iaitu sebanyak 58.2%, manakala responden lelaki pula adalah sebanyak 41.8%. Pencapaian ini adalah dikira agak seimbang antara 40 – 60% setiap jantina. Daripada segi umur pula 39.4% responden berumur antara 20 dan 35 tahun, 51.5% berumur antara 36 dan 51 tahun dan akhir sekali hanya 9.1% yang berumur antara 51 dan 65 tahun.

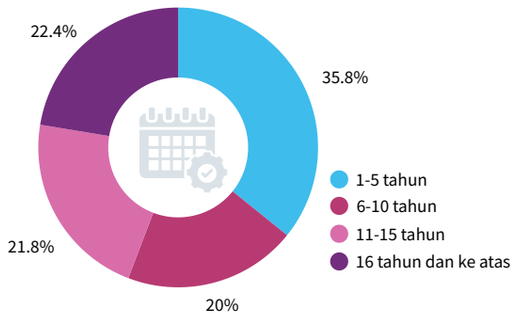
Carta 3: Kumpulan Perkhidmatan
165 responses



Carta 4: Industri
165 responses



Carta 5: Tahun Bekerja
165 responses

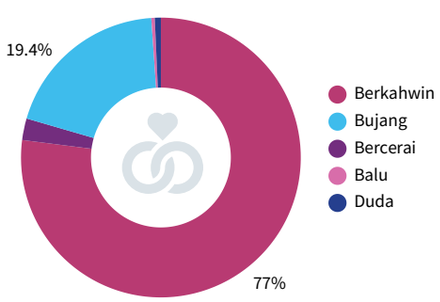


Mengikut jawatan pula, kebanyakan responden adalah daripada kumpulan perkhidmatan pentadbiran dan sokongan iaitu sebanyak 61.2%, diikuti kumpulan perkhidmatan pengurusan dan profesional sebanyak 38.8%.

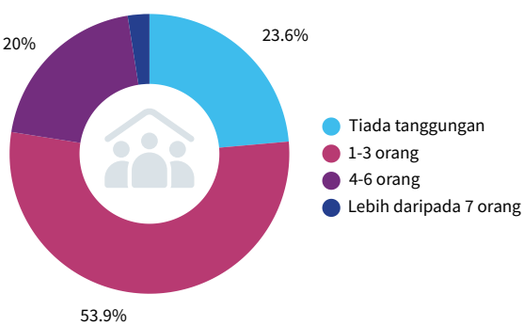
Daripada segi industri, responden kami datang daripada latar belakang yang pelbagai. Kebanyakannya, pada 28.5%, adalah daripada sektor pendidikan dan kesihatan. Seterusnya, 26.7% and 25.5% masing-masing datang daripada sektor sosial dan kemasyarakatan, dan sektor kewangan.

Manakala daripada segi tahun bekerja pula, responden kami agak sama rata di mana 35.8% terdiri daripada kakitangan yang sudah bekerja antara 1 ke 5 tahun, diikuti 22.4% daripada mereka yang sudah bekerja 16 tahun dan ke atas, 21.8% daripada mereka yang sudah bekerja antara 11 ke 15 tahun. Hanya 20% daripada responden yang sudah bekerja selama antara 6 ke 10 tahun.

Carta 6: Status Perkahwinan
165 responses

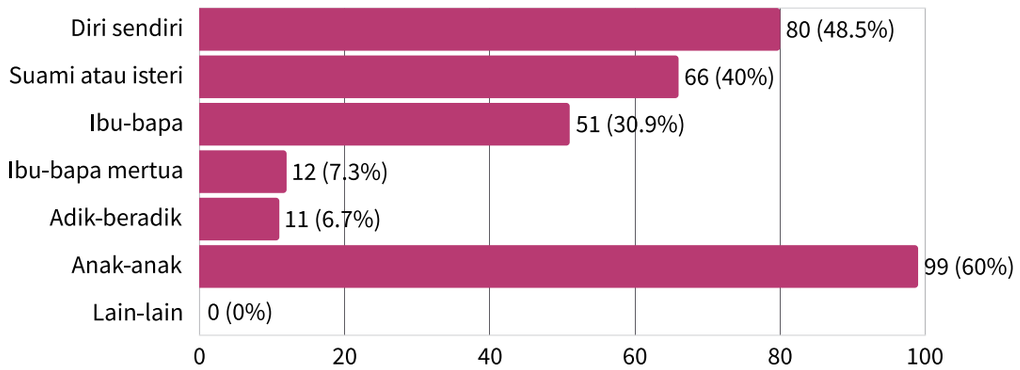


Carta 7: Jumlah Tanggungan
165 responses



Carta 8: Jenis Tanggungan

165 responses



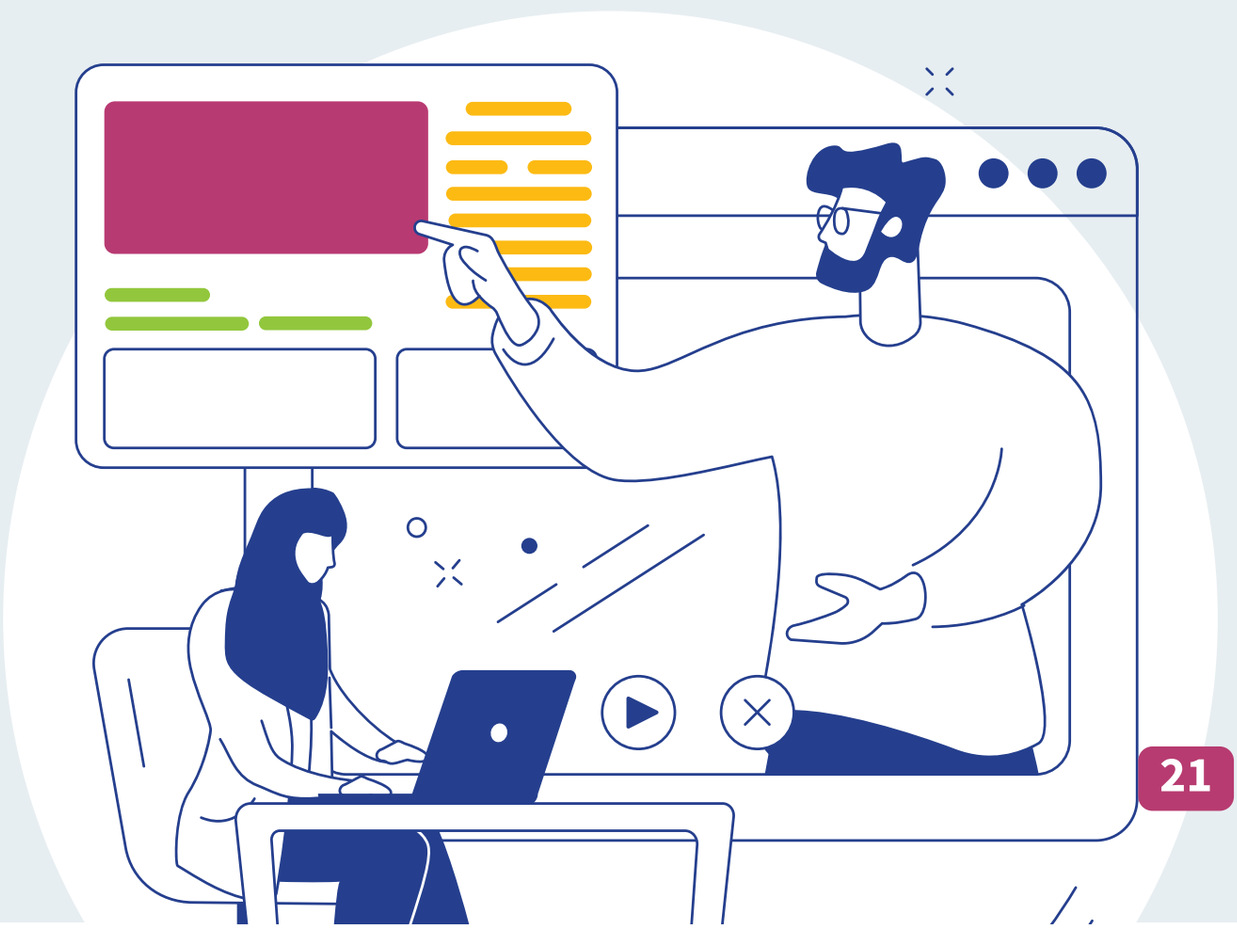
Daripada segi kaum pula, 95.2% responden berbangsa Melayu, manakala 4.2% berbangsa India. Daripada status perkahwinan pula, majoriti seramai 77% responden sudah berkahwin. Pada masa yang sama, seramai 76.4% responden mempunyai jumlah tanggungan lebih daripada seorang. Daripada dapatan kami, 60% responden bertanggungjawab ke atas anak, 40% ke atas pasangan, dan 30.9% ke atas ibu bapa. Hal ini menunjukkan kepelbagaian tanggungjawab bagi pekerja-pekerja di anak-anak syarikat di negeri Selangor. Kami jangkakan mereka ini yang akan mempunyai pendapat yang paling kukuh berkenaan waktu kerja anjal dan cuti perkongsian tanggungjawab keibubapaan.

Keputusan Kaji Selidik

Waktu Kerja Anjal *(Flexible Working Arrangement-FWA)*

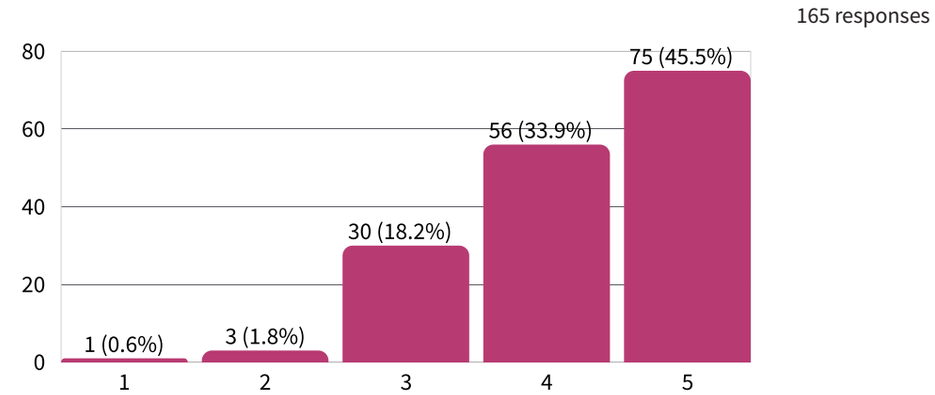
Waktu kerja anjal merujuk kepada tempoh waktu bekerja yang tidak ditetapkan pada waktu atau hari tertentu. Secara amnya, kebanyakan syarikat masih mengekalkan waktu bekerja selama 9 jam untuk 5 hari bekerja di pejabat. Namun, dengan perkembangan baharu dalam kemajuan teknologi kini, para pekerja boleh melakukan kerja di mana-mana sahaja selagi mereka mempunyai komputer riba dan akses kepada sambungan internet yang baik. Selepas peristiwa pandemik COVID-19, ramai pekerja dan syarikat kini lebih terbuka dengan polisi waktu kerja anjal selepas melalui satu tahun di mana pekerja tidak dibenarkan keluar dari rumah tanpa menjejaskan kerja.

Waktu kerja anjal boleh dilihat dalam pelbagai bentuk, sama ada fleksibiliti dalam waktu bekerja (tidak semestinya 8 pagi sehingga 5 petang), tempat bekerja (boleh bekerja daripada rumah atau mana-mana), dan hari bekerja (boleh bekerja pada mana-mana hari asalkan memenuhi 45 jam seminggu). Kajian selidik ini telah dijalankan untuk mengumpulkan pandangan kakitangan syarikat-syarikat milik Kerajaan Negeri Selangor, yang akan menjadi input utama untuk dijadikan panduan kepada Kerajaan Negeri Selangor dalam merangka pelaksanaan waktu kerja anjal.



Carta Bar 1:

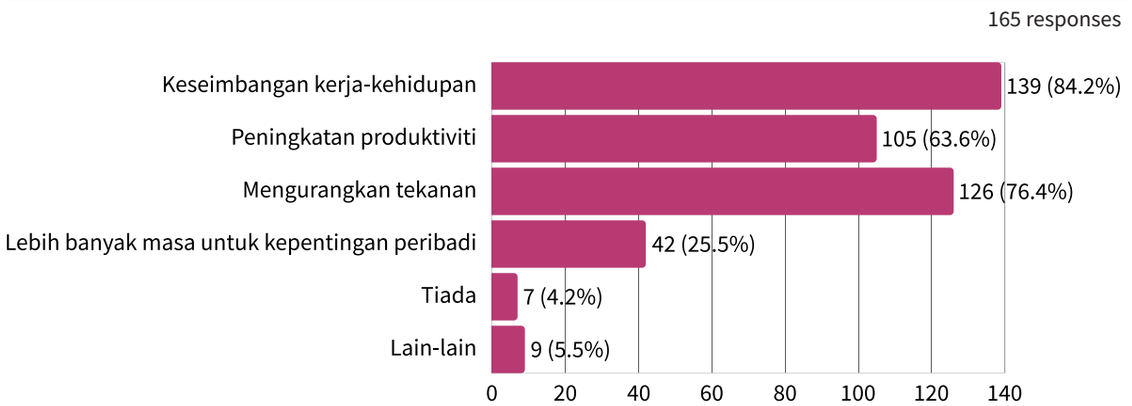
Sejauh manakah pentingnya mempunyai waktu kerja yang anjal untuk kepuasan kerja anda secara keseluruhan?



Seperti yang dilihat dalam Carta Bar 1 di atas, 79.4% responden menjawab bahawa mereka berasa waktu kerja anjal adalah penting dan sangat-sangat penting untuk kepuasan kerja mereka. Hal ini menunjukkan bahawa responden percaya bahawa waktu kerja anjal kini mempunyai kaitan rapat dengan kepuasan kerja mereka, maka ia harus diberi pertimbangan serius oleh kerajaan Selangor.

Carta Bar 2:

Apakah faedah yang anda rasakan daripada mempunyai waktu kerja anjal?

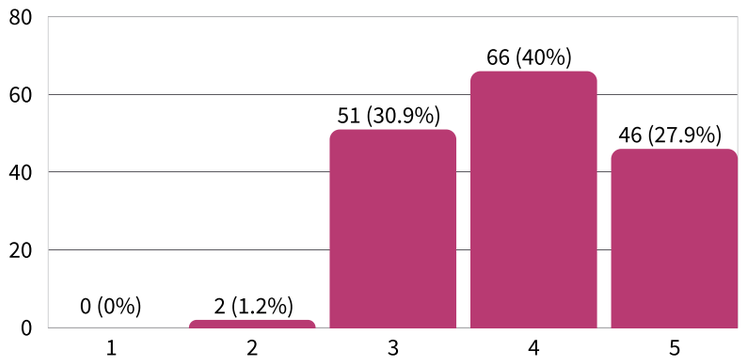


Antara faedah-faedah terbesar yang dirasakan oleh responden adalah untuk keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*), mengurangkan tekanan dan peningkatan produktiviti. Dapat dilihat di sini bahawa tumpuan adalah kepada kesihatan mental pekerja yang secara langsung juga dapat meningkatkan produktiviti kerja dalam syarikat tanpa perlu berada di meja pejabat selama 9 jam sehari untuk 5 hari berturut-turut.

Carta Bar 3

Bagaimanakah waktu kerja anjal memberi kesan kepada produktiviti keseluruhan anda?

165 responses



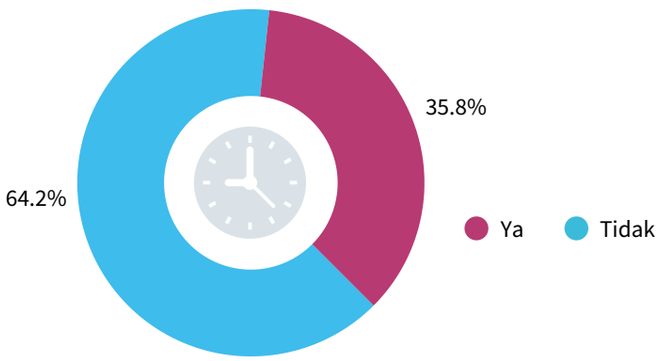
Berdasarkan Carta Bar 3 di atas, 67.9% responden percaya bahawa waktu kerja anjal memberi peningkatan produktiviti yang ketara dan sangat ketara dalam kerja mereka. Antara alasan yang diberikan oleh responden dalam tinjauan kami adalah seperti berikut:

- Dengan zaman teknologi digital, orang sekarang bekerja di mana-mana sahaja dan pada bila-bila masa yang bersesuaian janji urusan kerja boleh diselesaikan dan urusan kerja akan berjalan lancar.
- Apabila pekerja bekerja pada waktu yang sesuai dengan tahap tenaga dan inspirasi mereka, mereka lebih cenderung menghasilkan idea yang kreatif dan membuat keputusan yang rasional... Tambahan pula, pada zaman ini terdapat banyak kelebihan dan teknologi yang membolehkan pekerja melaksanakan waktu kerja yang anjal dengan lebih berkesan.
- Waktu anjal dapat memudahkan pekerja dalam pengurusan kehidupan lantas memberi penumpuan yang maksima kepada produktiviti.
- Kerja anjal membuatkan saya lagi produktif kerana saya akan datang awal ke [pejabat] bagi mengelakkan jem, jadi [setelah] saya dah datang ke [pejabat] saya boleh terus mulakan kerja saya dengan awal dan pulang awal setelah selesai kerja bagi mengelakkan jem di petang hari pula.
- Saya tidak suka jadual tradisional 9 pagi hingga 5 petang. Bagi saya, waktu kerja anjal lebih fleksibel dan membolehkan saya bekerja dengan lebih produktif mengikut keselesaan saya. Dengan waktu kerja anjal, saya dapat menguruskan masa dengan lebih baik, mengurangkan tekanan, dan menyelesaikan tugas dengan lebih efisien. Waktu yang lebih fleksibel memberi lebih ruang untuk fokus pada kerja tanpa gangguan, sekali gus meningkatkan kesejahteraan saya.
- Waktu kerja anjal sangat membantu meningkatkan produktiviti kerja selain dapat mengatur jadual sendiri bagi memastikan setiap kerja selesai.
- Kerja 9-5 tidak menjamin produktiviti.

Carta 9:

Adakah anda lebih suka jadual tradisional 9am sehingga 5pm berbanding waktu kerja anjal?

165 responses



Kesimpulannya seperti yang tertera dalam Carta 9 di atas iaitu majoriti seramai 64.2% responden tidak suka dengan jadual tradisional bekerja antara 9 pagi hingga 5 petang. Antara alasan-alasan yang diberikan adalah berkaitan dengan pengurusan keluarga, '*work-life balance*', dan kesihatan mental.

- Kerana ada masa-masa tertentu perlu memenuhi keperluan keluarga dan perkara-perkara yang perlu diselesaikan segera atau sebaliknya.
- Kehendak bagi pekerja yang berkeluarga tidak memberi ruang yang sedikit fleksibel untuk urusan menghantar/mengambil anak di sekolah, dan tuntutan-tuntutan peribadi yang lain
- Zaman berubah dan keperluan ibu-bapa tidak lagi hanya mengharapkan satu pihak bekerja. Bila dua pihak bekerja, keadaan memaksa untuk kedua-dua pihak berada di saat memerlukan demi menguruskan anak.
- Jadual tradisional mengikat dan tidak fleksi terutama kepada ibu bapa yang mempunyai anak berkeperluan khas (OKU) / ahli keluarga tua / sakit.

- Mudah dalam pengurusan masa, dapat menyelesaikan tugasan peribadi sebagai ibu bapa (hantar anak ke sekolah & pengasuh).
- Waktu kerja anjal dapat memberi ruang kepada kakitangan untuk rancang pengurusan keluarga dengan lebih baik dan tidak terkejar-kejar (seperti urusan anak ke sekolah dan sebagainya).
- Waktu kerja anjal dapat memudahkan saya untuk menguruskan kehidupan sebagai seorang majikan dan ibu bapa mengikut kesesuaian masa dan keselesaan saya.
- Seimbangkan waktu kerja & keluarga kerana bekerja di jabatan operasi memerlukan kehadiran pekerja mengikut keperluan program contoh program pada waktu malam & hujung minggu.
- Waktu anjal lebih tenang dan tidak tergesa-gesa, juga mengurangkan tekanan.

Alasan-alasan lain yang diberikan adalah berkaitan dengan trafik, yang juga terkait dengan kesihatan mental, terutama kepada pekerja yang tinggal jauh daripada tempat kerja. Hal ini adalah masalah yang besar di Lembah Klang kerana ramai yang bekerja di sekitar Lembah Klang tinggal berjauhan daripada tempat kerja dan perjalanan ke tempat kerja semakin teruk selepas pandemik COVID-19 (Leong, 2022). Di bawah adalah antara pandangan yang diberikan:

- Waktu jadual tradisional memberi tekanan dan keletihan harian yang menyebabkan pekerja menghadapi tekanan kerana kesesakan lalu lintas dan masa perjalanan ke tempat kerja yang lebih panjang.
- *Flexible working hours helps a lot*, boleh rancang masa perjalanan untuk elakkan *traffic jam*. Jimat masa perjalanan, tenaga fokus pada kerja.
- Bekerja [waktu] tradisional menyebabkan pekerja akan terperangkap dalam kesesakan pergi dan pulang dari kerja. Kesesakan akan menyebabkan stress.
- Kerana akan mengambil masa perjalanan ulang alik rumah dan pejabat yang lama akibat trafik yang teruk.
- Kakitangan tak menjangka keadaan trafik semasa dalam perjalanan ke pejabat. Jangkaan untuk sampai ke pejabat telah dirancang tetapi jika kelewatan, kakitangan terpaksa ikut masa tradisional meskipun masa sampai ke pejabat hanya lewat 1-2 minit sahaja.
- Waktu kerja anjal dapat mengelakkan kesesakan lalu lintas waktu puncak.
- Kerana untuk pekerja yang perjalanan jauh ia memakan masa yang lama dan menyebabkan keletihan. Oleh itu ia menyebabkan kurangnya masa untuk aktiviti peribadi atau keluarga.
- [Waktu kerja anjal] amat membantu bagi kakitangan yang jarak tempat tinggal dengan pejabat lebih 30km.
- Kerja anjal boleh mengelakkan pekerja dari kesesakan lalu lintas, sekali gus mengurangkan tekanan.
- Kerana bagi pekerja yang tinggal berjauhan daripada tempat kerja memerlukan masa yang lama di atas jalan raya pergi dan balik berbanding yang rumahnya berdekatan disebabkan terpaksa melalui kesesakan jalan raya pada setiap hari. Ini mengundang stress di kalangan pekerja dan sangat memenatkan kerana terpaksa menghabiskan masa berjam-jam di atas jalan raya akibat kesesakan lalu lintas. Sebab itu waktu anjal adalah sangat baik untuk mengelakkan kesesakan jalan raya.
- Pada zaman sekarang, keadaan trafik adalah sangat tidak menentu, terutama di waktu puncak. Sekiranya waktu kerja anjal dapat dilaksanakan, dapat mengurangkan tekanan untuk hadir ke tempat kerja dalam waktu yang ditetapkan. Bagaimanapun, jumlah jam bekerja sehari hendaklah dipenuhi. Contoh bagi waktu bekerja 9 jam sehari (8.30 pagi - 5.30 petang): Jika pekerja sampai jam 8.50 am, pekerja boleh pulang apabila cukup 8 jam, iaitu 5.50 pm, tanpa dikira sebagai lewat atau tanpa dikenakan tindakan tatatertib.

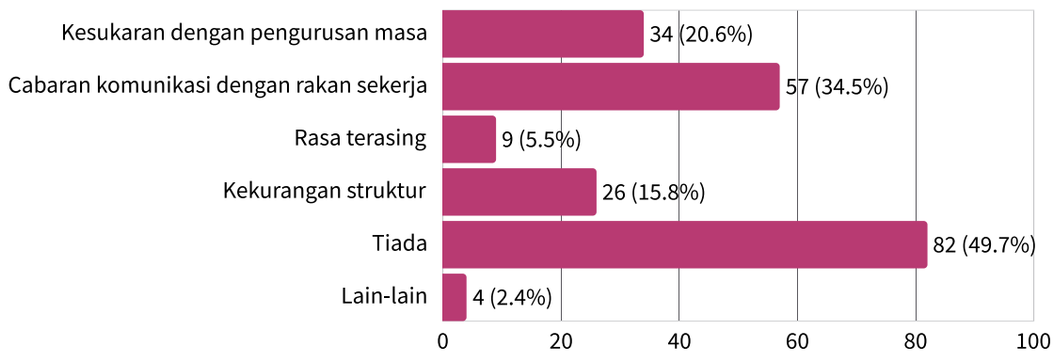
Daripada jawapan responden berkenaan cadangan bagi menambah baik dasar waktu kerja anjal, kebanyakan memberi cadangan supaya waktu bekerja ditetapkan oleh jam (contohnya 8 jam sehari) daripada amalan semasa di mana waktu masuk ditetapkan sebelum 7.30, 8.00, atau pun 8.30 pagi dan waktu keluar ditetapkan selepas 4.30, 5.00 atau 5.30 petang.

Antara cadangan lain yang diberikan adalah supaya organisasi mempunyai dasar yang jelas berkenaan sistem waktu kerja anjal. Daripada FGD yang dilaksanakan, didapati bahawa pihak pengurusan boleh berbincang dengan pekerja mengenai waktu bekerja anjal tetapi ia adalah berdasarkan kes secara individu dan budi bicara ketua unit atau jabatan.

Carta Bar 4:

Apakah cabaran yang anda hadapi dengan waktu kerja yang anjal?

165 responses



Berdasarkan carta di atas, pluraliti seramai 49.7% responden menjawab bahawa tiada cabaran yang dihadapi dengan waktu kerja anjal. Perkara ini adalah memberangsangkan dan menunjukkan sokongan yang kuat oleh kakitangan anak-anak syarikat negeri Selangor untuk waktu kerja anjal.

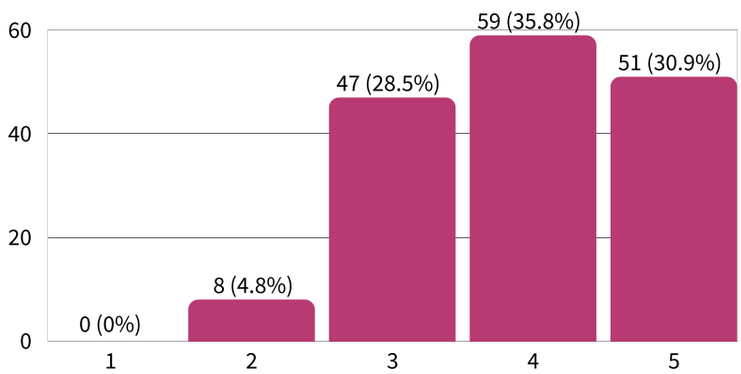
Namun, antara cabaran-cabaran lain yang mungkin dihadapi dengan waktu kerja anjal adalah cabaran komunikasi dengan rakan sekerja, kesukaran dengan pengurusan masa, dan kekurangan struktur. Terdapat juga cadangan daripada responden supaya budaya kerja berubah berasaskan kepada kepercayaan

kerana waktu kerja anjal tidak akan berjaya sekiranya pihak pengurusan tidak percaya terhadap pekerja dan kebolehan mereka untuk menyelesaikan tugas dalam masa tertentu. Pihak pengurusan yang memilih untuk mengurus secara mikro (*micro-manage*) akan menambah tekanan kepada pekerja. Sebaliknya, pihak pengurusan perlu berani menegur anak buah yang bermasalah tanpa pukul rata terhadap mereka yang membuat kerja. Boleh disimpulkan di sini bahawa responden berasa terdapat kekurangan dalam sistem sokongan bagi mereka. Perkara ini boleh diatasi dengan dasar yang jelas kepada pekerja syarikat-syarikat milik kerajaan negeri Selangor.

Carta Bar 5:

Bagaimanakah pilihan waktu kerja anjal mempengaruhi keputusan anda untuk terus bekerja bersama majikan semasa anda?

165 responses



Walaupun mempunyai cabaran tersendiri, 66.7% daripada responden menjawab bahawa waktu kerja anjal memberi kesan yang positif dan sangat positif dalam mempengaruhi keputusan pekerja untuk terus memilih bekerja dengan majikan sedia ada. Terdapat kajian yang melibatkan lebih 3 juta pekerja teknologi dan kewangan dalam syarikat S&P 500 mendapati bahawa penguatkuasaan mandat kembali ke pejabat (*Return-to-Office - RTO*) mengakibatkan kehilangan bakat dan kesukaran mencari bakat baharu. Pekerja kanan, mahir dan wanita paling cenderung untuk keluar, dengan pekerja wanita hampir tiga kali lebih tinggi daripada pekerja lelaki untuk meninggalkan tempat kerja yang menguatkuasakan RTO (Ding et al., 2024). Fleksibiliti tempat kerja adalah kunci kepada persekitaran kerja yang sihat. Justeru, untuk memastikan syarikat milik Kerajaan Negeri Selangor (GLC) kekal berdaya saing dan relevan, mereka wajib mengintegrasikan fleksibiliti kerja, termasuk pilihan bekerja dari rumah dan jadual waktu anjal, bagi memenuhi keperluan kakitangan.

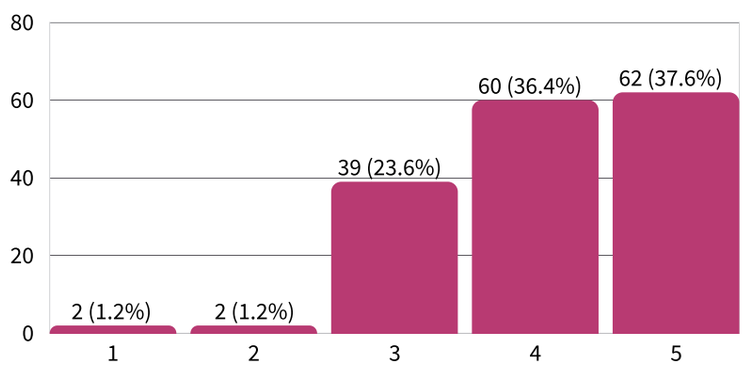
Cuti Perkongsian Tanggungjawab Keibubapaan (*Shared Parental Leave*)

Polisi kerajaan persekutuan sekarang adalah untuk ibu baharu mendapat cuti bersalin selama 98 hari manakala bapa pula mendapat cuti tujuh hari sekiranya isteri baru bersalin. Hal ini menunjukkan perbezaan yang amat ketara berdasarkan gender walaupun kedua-dua ibu dan bapa bersama-sama menyambut bayi yang baharu lahir. Maka, kami ingin mendapat pendapat kakitangan syarikat-syarikat milik kerajaan negeri Selangor berkenaan polisi cuti ibu bapa bersama di mana kedua-dua ibu dan bapa berkongsi tanggungjawab menjaga bayi yang baharu lahir dan juga ahli keluarga yang lain. Cuti bersama ini adalah apabila ibu dan bapa boleh merancang untuk cuti secara bergilir-gilir supaya tanggungjawab dapat dipikul bersama. Jika dibandingkan dengan polisi berkenaan waktu kerja anjal, polisi cuti bersama ibu bapa masih kurang mendapat pendedahan oleh pekerja syarikat-syarikat milik kerajaan negeri Selangor dan kurang mendapat penerimaan yang meluas atas sebab-sebab seperti tanggapan bahawa isteri lebih bertanggungjawab selepas melahirkan anak. Di sini dapat dilihat bahawa masih terdapat kepercayaan meluas bahawa tanggungjawab seorang ibu dan bapa adalah berlainan atas sebab gender mereka.

Carta Bar 6:

Sejauh manakah pentingnya cuti ibu-bapa bersama kepada persepsi anda tentang kesaksamaan di tempat kerja?

165 responses



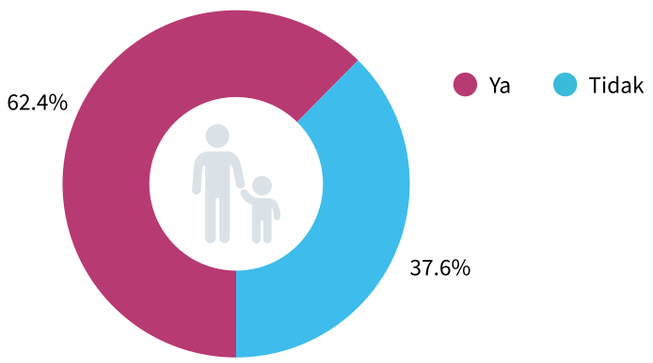
Berdasarkan Carta Bar 6 di atas, 74% responden berasa bahawa cuti ibu bapa sangat penting dalam mempengaruhi persepsi mereka tentang kesaksamaan di tempat kerja. Dalam erti kata lain, sekiranya kedua-dua pekerja lelaki dan wanita mendapat cuti yang panjang selepas

menyambut cahaya mata, hal ini tidak akan memberi kesan yang negatif kepada pekerja wanita. Sebaliknya, ia akan membolehkan lelaki dan wanita dilayan secara adil dan saksama di tempat kerja kerana wanita tidak akan dilihat seperti menyusahkan rakan sekerja yang lain atau pun dilihat terkebelakang di tempat kerja jika dibandingkan dengan rakan sekerja lelaki yang hanya bercuti selama 7 hari dalam situasi yang sama.

Carta 10:

Adakah anda percaya bapa harus mempunyai cuti ibu-bapa yang lebih lama setanding dengan ibu?

165 responses



Bagi soalan, “Adakah anda percaya bapa harus mempunyai cuti ibu-bapa yang lebih lama?” sebanyak 62.4% daripada responden menjawab ya. Sebab-sebab yang diberikan boleh dikategorikan atas faktor kesihatan ibu dan juga bagi suami menjalankan tanggungjawab mereka secara saksama.

Berikut merupakan antara sebab-sebab yang diberikan bagi faktor kesihatan isteri dan kesejahteraan keluarga:

- Peranan seorang bapa dalam menjaga pasangan dan juga bayi pada waktu kelahiran awal itu amat kritikal untuk pembesaran. Ia juga amat membantu dalam menjaga pasangan yang sedang sarat selepas melahirkan anak.
- Bapa boleh memberikan sokongan dan bantuan memandangkan ibu yang baharu bersalin mempunyai pelbagai cabaran. Suami yang bercuti dapat membantu keperluan isteri semasa dalam keadaan berpantang.
- Bagi membantu menguruskan emosi ibu yang baru bersalin
- Kerana lepas melahirkan [bayi], bapa dapat meringankan beban dan mengurangkan kesakitan [ibu] selepas bersalin dengan menjaga anak dan menguruskan hal keluarga.

- Ibu yang baru melahirkan sangat memerlukan sokongan daripada suami untuk menyesuaikan diri dengan kehidupan menjadi ibu bapa. Perlukan masa dan perhatian untuk penyembuhan diri sendiri juga selain daripada menjaga anak.
- Hal ini kerana, tidak semua tugas boleh dilakukan oleh para ibu terutama ketika pantang bersalin dan memerlukan bantuan suami. Ini juga penting kerana untuk memastikan keselamatan para ibu apabila berada di rumah.

- Suami adalah *supporter* utama dalam memastikan si ibu sentiasa waras, dapat sokongan moral yang terbaik dan suami adalah orang yang paling memahami apa yang diperlukan isteri selain ibu bapa atau ahli keluarga yang lain dalam menguruskan ibu & bayi terutama dalam tempoh berpantang.
- Bapa memainkan peranan penting dalam membantu ibu menguruskan anak, termasuk membawa anak untuk pemeriksaan kesihatan selain membantu ibu mengawal emosi.

Di bawah pula merupakan faktor-faktor tanggungjawab bersama seorang suami dan bapa:

- Dalam keadaan ibu-bapa yang bekerja, cuti tidak perlu berbeza kerana urusan keluarga akan melibatkan kedua-duanya
- Bapa wajib pikul tanggungjawab besar dan peranan utama sebagai pemimpin keluarga
- Untuk menggalas tanggungjawab bersama dalam menjaga dan menguruskan anak.
- Bapa perlu memikul tanggungjawab yang sama memandangkan sama-sama mencari rezeki
- Kerana tanggungjawab sebagai ketua keluarga perlu dibuktikan dengan mengambil tanggungjawab bersama bagi membantu pengurusan hal ehwal keluarga dan bayi berjalan dengan lebih harmoni di mana si ibu masih dalam keadaan lemah untuk menguruskan dirinya dan si anak. Oleh itu peranan bapa diperlukan dan berguna saat-saat begini bagi memastikan pengurusan emosi si ibu stabil dan mendapat rehat yang mencukupi semasa cuti bersalin.
- Saya percaya bapa sepatutnya diberikan cuti ibu bapa yang lebih lama setanding dengan ibu. Cuti ibu bapa yang sama untuk kedua-dua ibu dan bapa adalah penting untuk memberi peluang kepada kedua-dua ibu bapa untuk terlibat dalam penjagaan anak sejak awal. Ia juga membantu mengurangkan beban kepada

ibu, memberi peluang kepada bapa untuk menyokong ibu dalam proses penjagaan dan pembesaran anak, serta mengukuhkan ikatan keluarga. Dengan cuti ibu bapa yang lebih panjang, kedua-dua ibu bapa dapat menyumbang secara seimbang dalam menguruskan tanggungjawab keluarga.

- Kedua-dua ibu bapa memainkan peranan yang sama penting setelah kelahiran bayi.

Cuti bapa yang setanding dengan ibu membolehkan bapa untuk turut menggalas tanggungjawab menjaga dan merawat bayi yang baru lahir dan juga ibu yang baru lepas bersalin.

- Kerana membesarkan anak harus menjadi "*shared responsibility*" dan bukan tanggungjawab ibu sahaja

Namun terdapat juga justifikasi tentang mengapa cuti bagi seorang bapa tidak perlu diberikan dengan jumlah yang sama seperti ibu yang baru bersalin. Hal ini kerana fokus bagi para suami adalah terhadap tanggungjawab mereka untuk mencari nafkah sebagai ketua keluarga sementara bagi ibu pula adalah untuk mengukuhkan ikatan bersama-sama bayi yang baru lahir. Terdapat beberapa responden yang memberi pendapat bahawa seorang suami boleh mendapat cuti sepanjang 14, 21 atau pun 30 hari, tetapi tidak lebih daripada itu. Berikut adalah sebab-sebab yang diberikan:

- Bapa boleh fokus kerja hakiki dan wanita sebenarnya lebih 'multi-tasking'
- Lelaki kurang agresif dan tidak boleh melakukan banyak kerja dalam satu masa.
- Tidak perlu cuti yang terlalu lama disebabkan mungkin akan menjejaskan prestasi kerja [suami].
- Tanggungjawab menyara keluarga dan mencari nafkah wajib ke atas bapa [maka] tidak perlu terlalu lama. Jika terlalu lama akan melahirkan sikap pemalas dan banyak alasan yang tidak munasabah.

- Kerana tidak yakin para bapa akan menanggung tugas yang sama seperti para ibu sekiranya diberi cuti yang sama tempohnya.
- Tidak perlu setanding ibu dan cadangan yang diberikan adalah 14 hari
- Bapa perlu ambil cuti yang lama tetapi tidak perlu sehingga sama dengan tempoh cuti ibu, mungkin boleh lebihkan kepada 21 hari. Ini kerana, bapa diperlukan bagi membantu isteri pada 7 hari awal tempoh berpantang dan menemani isteri ke klinik bagi urusan *check-up* bayi. Selain itu, bapa perlu masa untuk mendaftarkan kelahiran bayi di JPN.

Perkara yang sama juga dibincang semasa perbincangan kumpulan fokus di mana rata-rata memberi pendapat bahawa seorang bapa tidak perlu mempunyai cuti yang terlalu lama kerana mereka melihat tanggungjawab utama suami selepas kelahiran bayi adalah untuk mendaftarkan anak

di Jabatan Pendaftaran Negara dan untuk membawa ibu dan bayi ke klinik untuk pemeriksaan. Masyarakat masih mempunyai pandangan bahawa tugas menjaga bayi itu masih tanggungjawab seorang ibu. Selain itu, jika dilihat pada respons di atas, responden mempunyai kurang kepercayaan terhadap keupayaan seorang bapa. Ini juga adalah suatu bentuk diskriminasi gender yang harus ditangani oleh masyarakat.

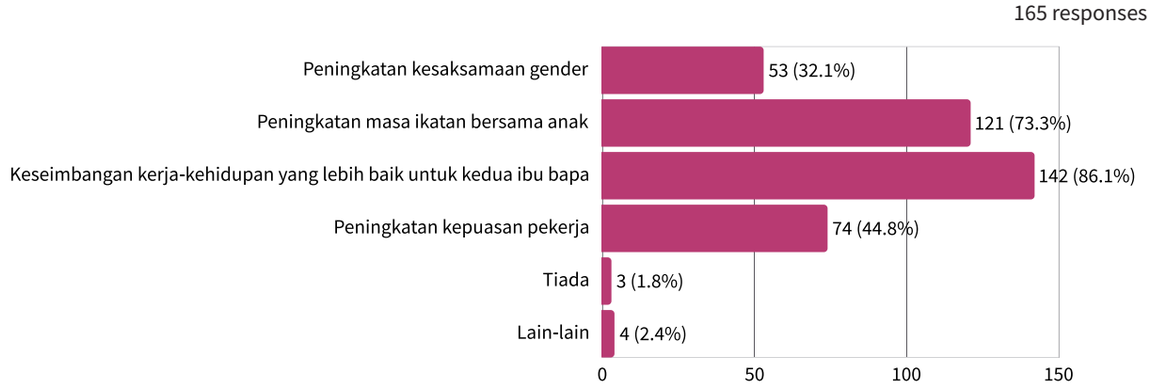
Di Malaysia, cuti paterniti melebihi 7 hari bukanlah sesuatu yang baharu. Beberapa syarikat sudah pun menawarkan cuti paterniti berbayar lanjutan melebihi keperluan berkanun.

Contohnya, Volvo Car Malaysia menyediakan 24 minggu cuti berbayar untuk kedua-dua ibu dan bapa (Volvo, 2023). Selain syarikat kereta tersebut, Johnson & Johnson juga menawarkan lapan minggu cuti paterniti berbayar (Human Resources Online, 2017). Dalam sektor kewangan pula, CIMB Bank menawarkan satu bulan (30 hari berturut-turut) cuti paterniti berbayar (CIMB, 2017) di samping 6 bulan cuti berbayar untuk ibu yang bersalin untuk kali pertama. Bagi syarikat minyak dan gas pula, Shell menawarkan cuti paterniti setinggi 8 minggu kepada bapa.

Di samping itu, Persatuan Hak Bapa Malaysia telah menyuarakan sokongan terhadap cadangan Selangor untuk melanjutkan cuti paterniti melebihi tempoh tujuh hari. Presiden persatuan tersebut mencadangkan bahawa cuti bapa yang lebih lama boleh membantu mengurangkan kemurungan selepas bersalin, memupuk dinamik keluarga yang lebih sihat, dan meningkatkan hasil tenaga kerja seperti semangat pekerja, kesetiaan dan produktiviti dalam jangka masa panjang (Yasmin Ramlan, 2025).

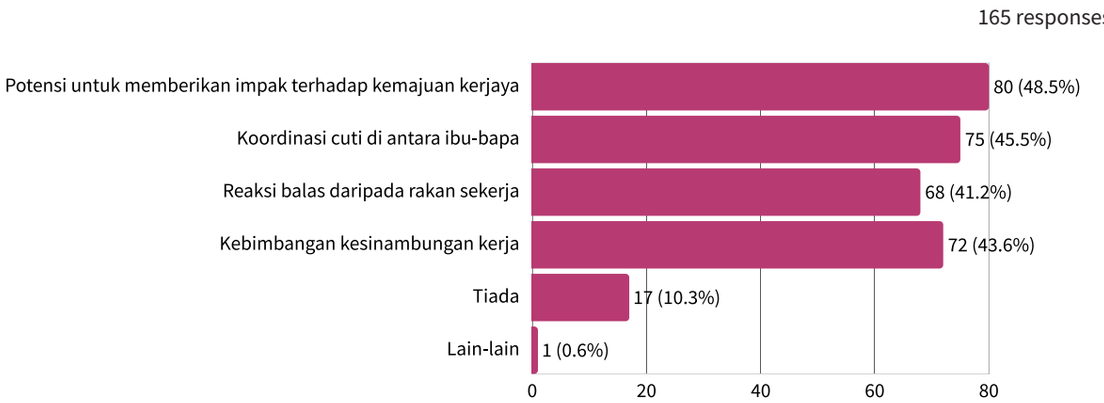
Carta Bar 7:

Apakah faedah yang anda rasakan daripada melaksanakan dasar cuti ibu-bapa bersama?



Carta Bar 8:

Apakah cabaran yang anda dapat ramalkan dengan cuti ibu-bapa bersama?

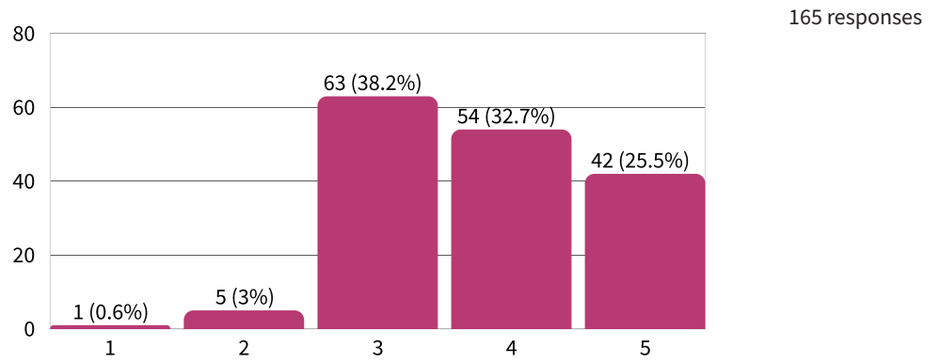


Carta bar 7 dan 8 menunjukkan faedah dan cabaran yang mungkin dihadapi dengan pelaksanaan cuti perkongsian tanggungjawab keibubapaan. Seperti yang dijelaskan di atas, faedah tertinggi yang dilihat oleh responden adalah keseimbangan kerja-hidup kedua-dua ibu dan bapa, peningkatan masa bersama anak, dan peningkatan kepuasan pekerja sendiri.

Namun, mereka juga melihat bahawa mungkin akan ada cabaran tersendiri dalam pelaksanaan cuti perkongsian tanggungjawab keibubapaan ini seperti impak terhadap kemajuan kerjaya, koordinasi cuti antara ibu dan bapa, kebimbangan kesinambungan kerja, dan reaksi balas daripada rakan sekerja. Oleh sebab kerisauan terhadap impak pada kerjaya, kami percaya cuti perkongsian tanggungjawab keibubapaan dapat mengurangkan jurang gender di tempat kerja sekiranya dilaksanakan di Selangor apabila kedua-dua lelaki dan wanita dapat mengambil cuti yang sama panjang. Dengan cara ini, cuti selepas bersalin tidak akan hanya memberi impak kepada wanita. Selain itu, dengan dasar yang jelas, seharusnya tiada masalah untuk mereka berkomunikasi bersama rakan sekerja. Seperti yang dibincangkan semasa perbincangan kumpulan fokus, apabila seseorang pekerja wanita hamil dan akan mengambil cuti materniti, ketua unit atau jabatan akan membuat persiapan awal supaya tidak menjejaskan organisasi. Ada juga organisasi yang menawarkan elaun tambahan kepada sesiapa yang bersetuju untuk mengambil alih kerja rakan sekerja mereka yang sedang cuti bersalin.

Carta Bar 9:

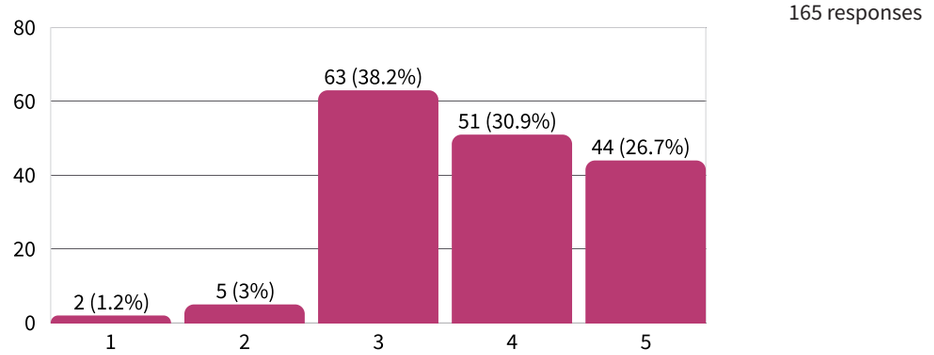
Jika ada, sejauh manakah kemungkinan anda untuk menggunakan cuti ibu-bapa bersama?



Walaupun mungkin berdepan dengan cabaran-cabaran yang melibatkan kerjaya para pekerja, 58.2% responden menjawab sangat mungkin dan sangat-sangat mungkin untuk menggunakan cuti perkongsian tanggungjawab keibubapaan sekiranya ditawarkan di tempat kerja masing-masing. Hal ini menunjukkan persepsi yang positif oleh responden di syarikat-syarikat milik kerajaan negeri Selangor untuk pelaksanaan cuti perkongsian tanggungjawab keibubapaan.

Carta Bar 10:

Bagaimanakah cuti ibu-bapa bersama mempengaruhi keputusan anda untuk menyertai atau kekal dengan syarikat?



Sebagai tambahan, 57.6% responden menjawab bahawa keputusan mereka untuk menyertai atau kekal dengan syarikat masing-masing disokong kuat oleh kemungkinan pelaksanaan dasar cuti perkongsian tanggungjawab keibubapaan. Dalam erti kata lain, pekerja pada masa kini sangat menitik beratkan kesejahteraan kendiri dan keluarga dalam membuat keputusan mengenai tempat bekerja. Dalam persekitaraan yang penuh persaingan kini di mana pekerja boleh memilih untuk bekerja secara jauh (*remote working*) dengan syarikat-syarikat antarabangsa, syarikat-syarikat milik kerajaan negeri Selangor boleh kekal kompetitif dengan menawarkan polisi kerja yang lebih mesra keluarga.

Perbincangan Kumpulan Fokus

Analisis Tematik

Analisis tematik telah dilakukan dengan menggunakan transkrip penuh daripada perbincangan kumpulan fokus bersama eksekutif dan kakitangan pengurusan YAWAS, Media Selangor dan Tourism Selangor. Analisis tematik di bawah telah dilakukan menggunakan ATLAS.ti. Langkah-langkah analisis tematik standard telah diikuti, termasuk membiasakan diri dengan tema-tema, pengekodan awal, penjanaan tema, semakan, definisi, dan pelaporan akhir tema utama.

Pengenalan Tema

Tema Utama	Subtema	Petikan
1. Waktu Kerja Anjal	• Dasar kerja dari rumah (WFH) • Waktu kerja anjal • Kerja syif	"Sebenarnya kita ada shift, kadang 3pm sampai 12 malam." "Saya apply flexible working hours… as long as the task is delivered." "PKP sahaja kita amalkan WFH, sekarang bergantung pada HOD dan jenis tugas."

Waktu kerja anjal diamalkan pada tahap yang berbeza antara jabatan. Sebagai contoh, di Media Selangor, staf operasi dan editorial lazimnya perlu hadir ke pejabat, namun sedikit kelonggaran diberikan kepada jawatan pengurusan dan teknikal. Ketua jabatan memainkan peranan penting dalam meluluskan serta memantau perkara ini.

2. Peranan Jantina dan Cuti Perkongsian Tanggungjawab Keibubapaan	• Cabaran penjagaan anak • Cuti bersalin dan cuti bapa • Perancangan keluarga serta staf bujang vs berkahwin	"Kalau anak sakit, boleh apply work from home." "Kenapa tak share cuti ibu bapa – 98 hari untuk ibu terlalu berat." "Bila balik rumah, flat terus – tiada masa untuk diri sendiri."

Keseimbangan kerja dan kehidupan merupakan isu besar, terutamanya bagi wanita berkahwin yang mempunyai anak. Terdapat keinginan kuat untuk tempoh cuti bersalin yang lebih panjang serta fleksibiliti dalam urusan penjagaan anak. Namun, wujud stigma dan rasa segan terhadap cuti perkongsian tanggungjawab keibubapaan, mencerminkan norma budaya semasa.

3. Budaya Organisasi dan Persepsi	• Kepercayaan dan akauntabiliti • Persepsi terhadap keluar awal atau ambil masa rehat • Sikap terhadap rakan sekerja	"Takut nanti orang kata kita balik awal." "Kadang orang ambil kesempatan bila ada flexi time." "Saya yang suka bergurau pun kadang dilihat macam tak serius."

Kekurangan kepercayaan dan kebimbangan terhadap pandangan rakan sekerja mempengaruhi cara tpekerja menggunakan waktu kerja anjal. Terdapat juga kebimbangan bahawa kelonggaran boleh disalahgunakan dan menjejaskan semangat serta prestasi pasukan.

4. Pemantauan, Produktiviti dan KPI	• Penilaian berasaskan hasil kerja (output-based) • Ketiadaan KPI formal • Kesukaran memantau kerja jarak jauh	"Output based lebih senang dinilai." "Tiada KPI formal – susah nak nilai kerja bila WFH." "Ada yang hilang terus bila kerja dari rumah."

Ketiadaan sistem KPI formal dalam sesetengah jabatan menyukarkan penilaian berdasarkan hasil kerja. Kepercayaan dan komunikasi berkala amat penting dalam situasi kerja dari rumah.

5. Infrastruktur dan Sistem Sokongan	• Kesiapsiagaan teknologi • Kemudahan penjagaan anak/ transit • Insurans kesihatan dan kelayakan cuti	"Kadang WFH, internet pun problem." "Transit facility untuk anak penting, especially lepas sekolah." "Cuti untuk anak kuarantin tiada, jadi minta emergency WFH."

Terdapat kekurangan infrastruktur yang menghalang pelaksanaan dasar mesra keluarga secara berkesan. Sokongan penjagaan anak dan infrastruktur IT yang lebih baik antara cadangan yang diutarakan.

6. Amalan Pengurusan dan Pelaksanaan Dasar	• Peranan ketua jabatan dalam melaksanakan fleksibiliti • Program perintis • Tindakan disiplin dan penyelarasan dasar	"Kita ada pilot FITC untuk 6 bulan – nak kaji kesan dan kesesuaian." "Kena ada keberanian untuk ambil tindakan disiplin kalau tak perform." "SOP HR perlu mantap untuk sokong fleksibiliti kerja."

Pihak pengurusan sedar tentang keperluan dasar yang formal berkenaan waktu kerja anjal. Mereka juga maklum bahawa tanpa pemantauan yang tersusun dan SOP yang jelas, fleksibiliti boleh menjejaskan akauntabiliti.

7. Inklusiviti dan Kesamarataan dalam Dasar Tempat Kerja	• Keperluan staf bujang vs berkahwin • Kesaksamaan dalam akses cuti • Penghargaan dan pengiktirafan	"Yang bujang jaga ibu bapa pun perlu cuti khas." "Kadang rasa macam dihukum sebab tiada anak." "Penghargaan Hari Wanita boleh boost semangat staf perempuan."

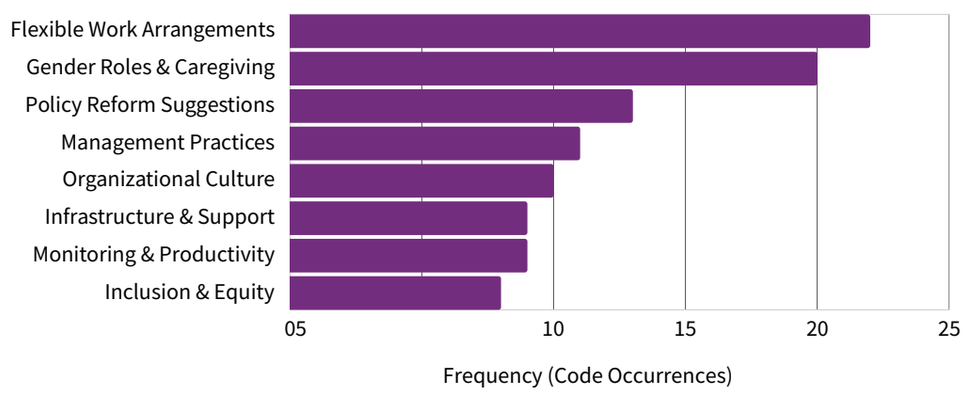
Terdapat gesaan agar dasar lebih inklusif, mengambil kira pelbagai keadaan keluarga — bukan hanya ibu bapa tetapi juga penjaga tunggal. Amalan penghargaan seperti sambutan Hari Wanita dilihat dapat meningkatkan semangat dan motivasi staf.

8. Cadangan Penambahbaikan Dasar	• Lanjutan cuti bersalin/bapa • Model kerja hibrid (contohnya susunan 3+2) • Cuti kesihatan mental	"Syarikat luar bagi 6 bulan cuti bersalin dan 1 bulan cuti bapa." "Kenapa tidak 3 hari pejabat, 2 hari rumah?" "Mental health leave pun perlu dipertimbang."

Peserta membandingkan dasar tempatan dengan syarikat multinasional dan menyatakan sokongan kuat terhadap lanjutan cuti ibu bapa, model kerja hibrid serta pengiktirafan cuti kesihatan mental.

Carta 11:

Visualisasi Kepadatan Tema - Perbincangan Kumpulan Fokus



Visualisasi kepadatan tema daripada perbincangan kumpulan fokus yang melibatkan Media Selangor, Tourism Selangor, dan YAWAS mendedahkan bahawa **Waktu Kerja Anjal** muncul sebagai topik yang paling kerap dibincangkan, diikuti dengan **Peranan Gender & Penjagaan**. Hal ini menunjukkan kebimbangan yang kuat dalam kalangan peserta tentang kepraktisan dan keadilan dasar kerja jauh dan hibrid, terutamanya yang berkaitan dengan tanggungjawab menjaga tanggungan. Penonjolan tema ini menunjukkan bahawa struktur tempat kerja semasa mungkin tidak cukup untuk menampung realiti kehidupan pekerja, terutamanya wanita dan mereka yang mempunyai tugas menjaga.

Cadangan Pembaharuan Dasar dan Amalan Pengurusan membentuk peringkat kedua kebimbangan, mencerminkan keinginan untuk rangka kerja membuat keputusan yang lebih tersusun, saksama dan telus. Penemuan ini menyokong data yang diterima daripada hasil tinjauan kami. Peserta menyokong pembaharuan yang melangkaui fleksibiliti peringkat permukaan, sebaliknya meminta perubahan sistematik yang diinstitusikan dan diterapkan secara konsisten. Perbincangan di bawah Amalan Pengurusan juga mencadangkan bahawa budi bicara pengurusan, pilih kasih, dan penguatkuasaan dasar yang tidak konsisten dianggap sebagai penghalang kepada layanan adil dan kepercayaan di tempat kerja.

Tema yang lebih rendah seperti Infrastruktur & Sokongan, Pemantauan & Produktiviti, dan Kemasukan & Ekuiti tetap kritikal. Sebagai contoh, terdapat peserta perbincangan kumpulan fokus yang mengingatkan bahawa:

"Orang bujang pun jaga ibu bapa, mereka perlukan fleksibiliti."

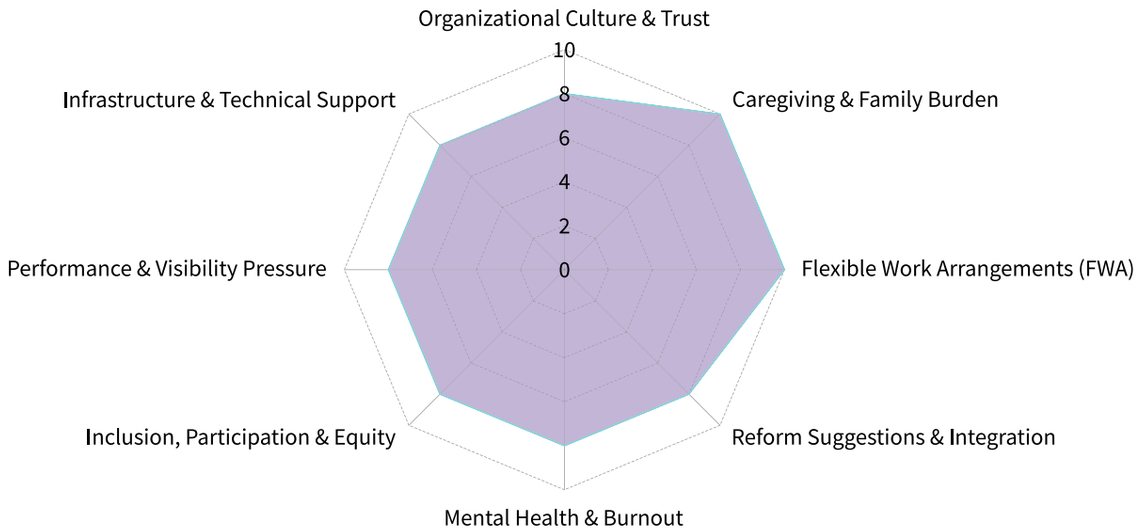
Namun terdapat perbezaan pendapat antara peserta-peserta berkenaan pemantauan pekerja. Ada yang merasakan, "Output-based" lebih senang di nilai. Pada masa yang sama, tidak dinafikan mungkin pemantauan menjadi lebih sukar dengan waktu kerja anjal seperti yang disebut oleh seorang peserta:

"Ada yang hilang terus bila kerja dari rumah."

Ketumpatan yang agak rendah antara tema-tema sekunder tidak membayangkan mereka tidak relevan tetapi mungkin mencadangkan bahawa tema-tema tersebut dilihat sebagai simptom atau mekanisme yang lebih luas seperti ketidaksamaan waktu kerja anjal. Contohnya, cabaran dalam infrastruktur digital dan penguatkuasaan metrik prestasi yang tidak sekata mungkin menyebabkan ketidaksamaan tempat kerja. Corak ketumpatan keseluruhan memberi isyarat bahawa pekerja tidak hanya tertumpu pada kemudahan atau teknologi tetapi mementingkan fleksibiliti tempat kerja bersama-sama keadilan, kehidupan keluarga dan keadilan organisasi.

Carta 12:

Carta Web Labah-labah: Ketumpatan Kod mengikut Tema



Carta Web Labah-labah pada Ketumpatan Kod mengikut Tema secara visual menangkap penekanan tematik dalam data kualitatif yang dikumpul daripada perbincangan kumpulan fokus. Setiap paksi pada graf mewakili salah satu daripada lapan tema utama yang dikenal pasti melalui analisis tematik, dan jarak dari pusat mencerminkan ketumpatan atau bilangan rujukan pengekodan yang berkaitan dengan tema tersebut.

Daripada carta di atas, **Waktu Kerja Anjal** dan **Pengasuhan & Beban Keluarga** mencapai titik paling luar, menunjukkan bahawa tema ini adalah yang paling kerap dibincangkan. Hal ini sekali lagi menunjukkan bahawa isu-isu yang mengelilingi model kerja hibrid, fleksibiliti kerja jauh dan cabaran untuk mengimbangi tanggungjawab profesional dan penjagaan adalah yang paling difikirkan dalam kalangan peserta. Sebagai contoh, terdapat peserta yang mencadangkan:

"Kenapa tidak 3 hari pejabat, 2 hari rumah?"

Perkaitan rapat bagi kedua-dua tema Waktu Kerja Anjal dan Pengasuhan & Beban Keluarga membayangkan betapa terjalinnya amalan waktu kerja anjal dengan dinamik keluarga, terutamanya dalam konteks peranan gender dan tugas menjaga.

Sementara itu, tema selebihnya termasuk Budaya & Kepercayaan Organisasi, Tekanan Prestasi & Keterlihatan, Cadangan Pembaharuan, dan Kesihatan Mental & 'Burnout' mencatatkan tahap ketumpatan kod yang lebih rendah sedikit, tetapi masih ketara.

Dalam tema Budaya Organisasi, terdapat peserta perbincangan kumpulan fokus yang memberitahu:

"Kadang takut orang kata kita balik awal."

"Bila dia bawa beg, orang terus cakap dia malas."

Hal ini menunjukkan bahawa di tempat kerja mereka masih mempunyai stigma terhadap pekerja walaupun mereka mungkin mempunyai sebab tertentu untuk mengambil waktu kerja anjal. Usaha perlu dibuat secara holistik untuk mencapai tempat kerja yang lebih inklusif dan menyokong para pekerja.

Pengagihan kod mengikut tema ini menunjukkan bahawa walaupun kebimbangan struktur dan prosedur adalah penting, ia sering dirangka melalui lensa bagaimana ia mempengaruhi realiti harian pekerja, kesejahteraan emosi dan ekuiti. Bentuk web yang agak seimbang juga menunjukkan kesedaran holistik merentas pelbagai domain pengalaman tempat kerja. Ringkasnya, Carta 11 menyerlahkan bahawa sebarang pembaharuan yang bertujuan untuk meningkatkan penglibatan dan produktiviti pekerja mesti menangani bukan sahaja dasar, tetapi juga budaya sokongan, infrastruktur dan peruntukan kesihatan mental.

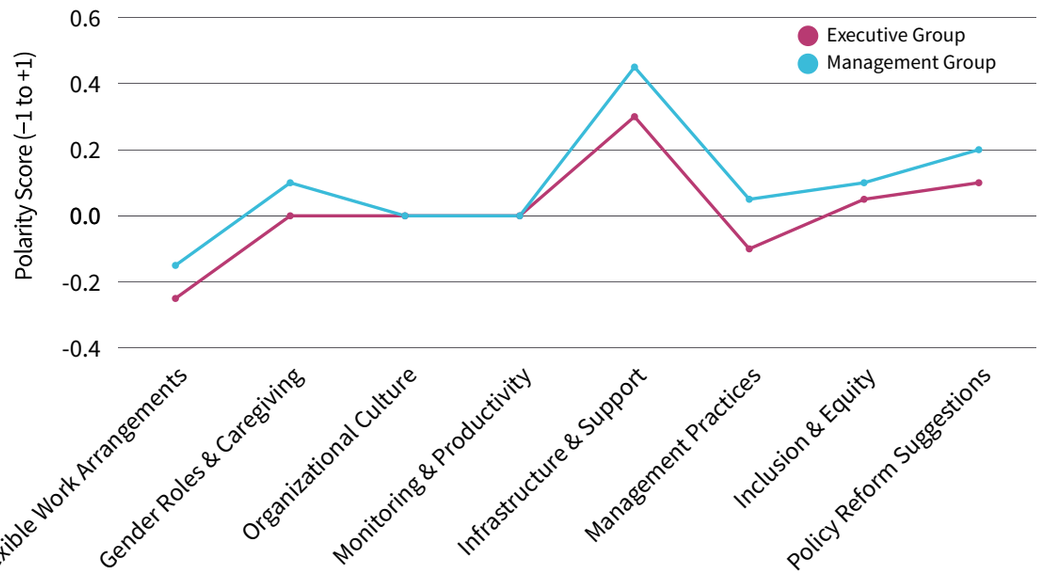
Analisis Sentimen

Analisis sentimen ialah kaedah sistematik untuk mengesan dan mengukur nada emosi di sebalik data. Proses ini bermula dengan menyediakan data, mengekstrak segmen teks yang berkaitan daripada perbincangan kumpulan fokus dan membersihkan data dengan mengalih keluar isyarat bukan lisan, label pembesar suara dan kata pengisi. Setelah data sedia, alat analisis sentimen, TextBlob, digunakan. TextBlob menggunakan teknik berasaskan peraturan dan statistik untuk menentukan dua metrik utama bagi setiap segmen teks. Skor kekutuban berjulat dari -1 hingga +1, menunjukkan sentimen negatif kepada positif, manakala skor subjektiviti berjulat dari 0 hingga 1, menunjukkan sama ada bahasa itu lebih berfakta atau berpandangan. Teks yang dibersihkan kemudiannya dianalisis segmen demi segmen.

Markah ini kemudiannya disusun menjadi set data atau jadual berstruktur, yang menyediakan asas untuk analisis berangka dan tafsiran naratif. Skor subjektiviti yang tinggi dengan polariti negatif yang kuat menunjukkan ketidakpuasan emosi atau tekanan di tempat kerja, manakala subjektiviti yang rendah dengan kepositifan ringan mungkin mencerminkan kepuasan berdasarkan peningkatan yang boleh diperhatikan. Akhir sekali, analisis sentimen ditafsirkan bersama dengan pengekodan tematik, membantu untuk memberi konteks emosi dalam kebimbangan dasar yang lebih luas.

Carta 14:

Kekutuban Sentimen mengikut Tema (Eksekutif dan Kumpulan Pengurusan)



Seterusnya, kami menjalankan analisis terhadap perbandingan kekutuban sentimen mengikut tema antara eksekutif dan kumpulan pengurusan. Seperti yang telah disebut, perbincangan kumpulan fokus dilakukan dengan dua kumpulan berbeza untuk mendapat pandangan yang lebih meluas dan jujur. Pada masa yang sama, kami ingin mengetahui pandangan pihak pengurusan tentang sebarang usaha yang telah diambil berkenaan waktu kerja anjal dan cuti ibu bapa. Berikut merupakan keputusan analisis tersebut.

Tema	Eksekutif dan Pentadbiran	Pengurusan
Waktu Kerja Anjal	(-0.25): Paparkan sentimen negatif yang ketara, mencerminkan ketidakpuasan terhadap dasar waktu kerja anjal yang tidak konsisten atau tidak jelas.	(-0.15): Juga menunjukkan sentimen negatif tetapi pada tahap yang lebih rendah, menunjukkan kesedaran tentang cabaran namun mungkin lebih kawalan dalam pelaksanaan dasar.
Peranan Gender & Cuti Perkongsian Tanggungjawab Keibubapaan	(0.00): Nada neutral, menandakan gambaran yang serius dan seimbang tentang tekanan yang dihadapi terutamanya oleh wanita.	(0.10): Sedikit positif, mungkin disebabkan empati yang lebih besar atau kesedaran sistemik tentang keperluan pembaharuan sokongan penjagaan.

Tema	Eksekutif dan Pentadbiran	Pengurusan
Budaya Organisasi	Kedua-dua kumpulan adalah neutral (0.00). Ini menunjukkan pemahaman bersama yang objektif tentang dinamik budaya seperti penilaian rakan sebaya.	Kedua-dua kumpulan adalah neutral (0.00). Ini menunjukkan pemahaman bersama yang objektif tentang dinamik budaya seperti penilaian rakan sebaya.
Pemantauan & Produktiviti	Kedua-dua kumpulan menunjukkan neutraliti (0.00). Perbualan tertumpu pada mekanisme penilaian prestasi tanpa menyalahkan atau membela diri.	
Infrastruktur & Sokongan	(0.30): Sedikit positif, penuh harapan tetapi berhati-hati.	(0.45): Lebih bersemangat, menunjukkan keyakinan terhadap pelaburan semasa atau terancang dalam teknologi dan sokongan penjagaan anak.
Amalan Pengurusan	(-0.10): Sedikit negatif, mungkin disebabkan oleh penguatkuasaan yang tidak konsisten atau SOP yang tidak jelas.	(0.05): Sedikit positif, menunjukkan kepercayaan terhadap keupayaan pengurusan untuk mengetahui penambahbaikan dan program perintis dengan berkesan.
Kemasukan & Ekuiti	Kedua-dua kumpulan menunjukkan positif yang sederhana, mencerminkan keprihatinan bersama terhadap keadilan merentas kategori kakitangan seperti pengasuh bujang dan wanita berkahwin.	Kedua-dua kumpulan menunjukkan positif yang sederhana, mencerminkan keprihatinan bersama terhadap keadilan merentas kategori kakitangan seperti pengasuh bujang dan wanita berkahwin.
Cadangan Pembaharuan Dasar	(0.10): Sedikit optimis tentang pembaharuan seperti model kerja hibrid atau cuti ibu bapa lanjutan.	(0.20): Lebih ceria, mungkin disebabkan jarak yang lebih dekat dengan reka bentuk dasar atau inisiatif perintis.

Secara keseluruhannya, analisis sentimen ini menunjukkan jurang persepsi yang halus tetapi penting antara kumpulan eksekutif dan pentadbiran dengan kumpulan pengurusan. Kumpulan

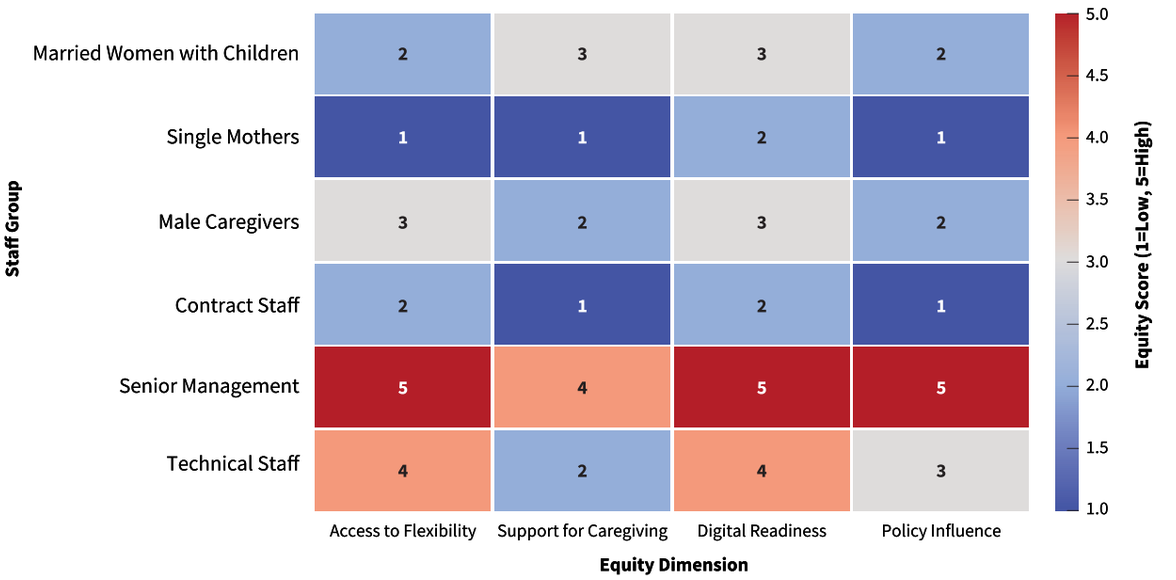
eksekutif dan pentadbiran menunjukkan nada yang lebih berhati-hati dan kadangkala negatif, khususnya terhadap pelaksanaan waktu kerja anjal dan amalan pengurusan yang tidak konsisten. Ini mencerminkan keperluan mereka terhadap sokongan struktur dan komunikasi dasar yang lebih jelas. Sebaliknya, kumpulan pengurusan menampilkan nada yang sedikit lebih positif, menandakan keyakinan terhadap keupayaan mereka untuk memimpin pembaharuan serta menyokong dasar mesra keluarga dan pelaburan teknologi. Kejayaan pelaksanaan dasar pada masa hadapan bergantung kepada usaha mengurangkan jurang persepsi melalui pendekatan yang lebih inklusif, dialog berterusan, dan pengukuhan kepercayaan antara semua peringkat organisasi.

Pemetaan Ekuiti

Matriks Pemetaan Ekuiti menilai cara kumpulan kakitangan yang berbeza merentasi empat dimensi utama ekuiti tempat kerja. Peta ekuiti ini mengenal pasti jurang dalam keadilan dan akses yang mesti disasarkan oleh dasar inklusif, bukan sahaja dalam kandungan dasar, tetapi dalam cara faedah dan pengaruh diagihkan merentas peranan dan demografi.

Carta 15

Pemetaan Ekuiti Kumpulan Kakitangan



Dimensi yang Diterangkan:

1. Akses kepada Fleksibiliti – Keupayaan untuk menggunakan waktu kerja anjal atau kerja jarak jauh.
2. Sokongan untuk Pengasuhan/ Penjagaan – Ketersediaan sokongan institusi untuk penjagaan kanak-kanak, penjagaan warga tua, dsb.
3. Kesediaan Digital – Keupayaan untuk bekerja dengan berkesan menggunakan alat dan platform digital.
4. Pengaruh Dasar – Keupayaan untuk menyumbang kepada atau membentuk dasar tempat kerja.

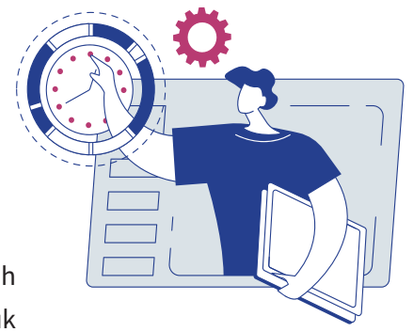
Dapatan analisis:

- Ibu tunggal secara konsisten mendapat markah terendah merentas semua dimensi, mendedahkan pengecualian sistemik terhadap mereka.
- Wanita yang telah berkahwin dan mempunyai anak bergelut terutamanya dengan pengaruh dasar dan akses kepada fleksibiliti, menunjuk kepada norma tidak formal yang masih menyekat agensi mereka.
- Pengasuh lelaki menghadapi halangan sederhana dalam kedua-dua sokongan untuk pengasuhan dan pengaruh, menunjukkan bahawa sokongan pengasuhan adalah berat sebelah jantina.
- Kakitangan kontrak dipinggirkan merentasi semua bidang, terutamanya dalam pengaruh dasar dan sokongan penjagaan, menonjolkan kelemahan struktur dalaman.
- Pengurusan Kanan menikmati markah ekuiti tertinggi, terutamanya dalam kesediaan digital dan pengaruh dasar. Hal ini menunjukkan sistem daripada atas menyokong mereka.
- Kakitangan teknikal mempunyai prestasi yang baik dalam kesediaan digital tetapi hanya sederhana dalam bidang lain, terutamanya penjagaan.

Dengan mengenal pasti jurang-jurang ini, pembuat dasar dapat menilai sama ada keadilan benar-benar wujud bukan sekadar dalam teks dasar, tetapi juga dalam pelaksanaannya rentas kumpulan pekerja. Syarikat perlu memastikan dasar sedia ada benar-benar menyokong prinsip keadilan sosial, memperkukuh rasa dimiliki (sense of belonging), dan memupuk budaya tempat kerja yang menghargai kepelbagaian serta keseimbangan peranan antara semua lapisan warga kerja.

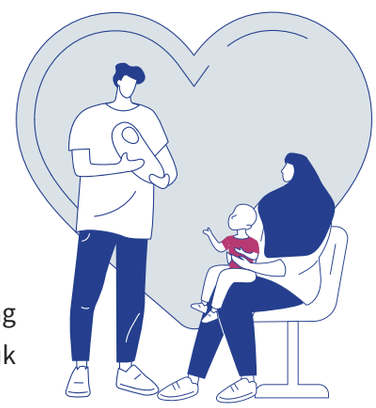
Cadangan Penambahbaikan Dasar

Kajian ini menyerlahkan kedua-dua potensi dan batasan pelaksanaan waktu kerja anjal dalam sektor awam dan swasta. Walaupun ramai pekerja menghargai autonomi dan keseimbangan kehidupan kerja yang diberikan seperti waktu kerja anjal, cabaran sistemik seperti pelaksanaan yang tidak konsisten, metrik prestasi yang tidak jelas dan struktur sokongan yang tidak mencukupi terus menghalang keberkesanannya. Untuk menangani cabaran ini dan menginstitusikan amalan waktu kerja anjal yang lebih saksama dan mampan, berikut dilampirkan cadangan dasar:



1. PENGUATKUASAAN DASAR WAKTU KERJA ANJAL (*FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT - FWA*) DI PERINGKAT NEGERI SELANGOR

Kerajaan negeri Selangor harus menyeragamkan dasar Waktu Kerja Anjal merentas agensi dengan menerbitkan prosedur operasi standard (SOP) yang jelas dan boleh diakses. Pada masa ini, penggunaan waktu kerja anjal sangat bergantung kepada budi bicara jabatan, yang membawa kepada amalan yang tidak konsisten dan membuahkan persepsi tentang ketidakadilan. Latihan untuk Ketua Jabatan juga adalah penting untuk memastikan mereka memahami bukan sahaja aspek teknikal dasar tetapi juga kepentingan menerapkannya secara adil dan saksama merentas semua kakitangan. Ini akan membina kepercayaan organisasi dan mengurangkan tingkah laku yang menjejaskan objektif dasar.



2. MEMANJANGKAN CUTI PATERNITI DAN MEMPERKENALKAN CUTI PERKONGSIAN TANGGUNGJAWAB KEIBUBAPAAN (*SHARED-PARENTAL LEAVE*)

Rangka kerja cuti ibu bapa yang sedia ada harus diperluaskan untuk memasukkan pilihan cuti perkongsian tanggungjawab keibubapaan, mencerminkan pemahaman yang lebih progresif tentang tanggungjawab penjagaan (*care*). Penemuan mendedahkan bahawa ramai ibu bapa bekerja yang mahukan bapa juga memainkan peranan sama penting seperti ibu dalam menjalankan kerja-kerja domestik terutamanya apabila menyambut kelahiran anak baru sekaligus memberikan keseimbangan antara kerja dan keluarga.. Menyediakan cuti ibu bapa bersama, ataupun cuti paterniti yang panjang seperti 2 minggu atau 1 bulan, bukan sahaja akan menggalakkan kesaksamaan gender tetapi juga menormalisasikan penjagaan kepada semua kakitangan, sekali gus mengurangkan stigma dan beban bagi mereka yang memohon untuk mempunyai fleksibiliti dalam kerja yang dijalankan.

Walau bagaimanapun, isu pelaksanaan memerlukan perhatian serius. Hasil perbincangan FGD menunjukkan kebimbangan dalam kalangan staf berhubung kekeliruan mekanisme pelaksanaan cuti perkongsian tanggungjawab keibubapaan, khususnya apabila kedua-dua pasangan bekerja di organisasi berbeza dengan dasar sumber manusia serta struktur pengurusan yang tidak seragam. Ketiadaan garis panduan yang jelas boleh menimbulkan kekangan pentadbiran dan menjejaskan keadilan dalam pelaksanaan dasar.

Sehubungan itu, disarankan agar garis panduan pelaksanaan di peringkat negeri atau antara-agensi dibangunkan bagi memastikan penyelarasan dasar antara majikan. Panduan ini boleh memperincikan aspek seperti pembahagian tempoh cuti, tatacara permohonan silang organisasi, serta mekanisme pemantauan bagi mengelakkan pertindihan atau penyalahgunaan. Langkah ini akan memastikan dasar cuti perkongsian tanggungjawab keibubapaan benar-benar berfungsi sebagai instrumen keadilan sosial dan kesejahteraan keluarga tanpa menjejaskan produktiviti organisasi.

3. TRANSFORMASI SISTEM PENGURUSAN BERASASKAN HASIL (*OUTPUT*) DAN PEMANTAUAN BERASASKAN DIGITALISASI

Sistem pengurusan prestasi perlu beralih daripada penilaian berasaskan kehadiran ke arah model berorientasikan hasil (*output*). Responden dalam kajian ini menyatakan kebimbangan kerana "tidak kelihatan" semasa bekerja dari jauh dan seterusnya boleh menjejaskan kepercayaan oleh pihak pengurusan terhadap pekerja. Pengenalan template KPI berasaskan *output* dan menggunakan alat penjejakan prestasi digital akan membantu kedua-dua pengurus dan pekerja mengekalkan kejelasan mengenai jangkaan dan produktiviti, tanpa mengira lokasi kerja fizikal. Peralihan ini penting untuk membenarkan waktu kerja anjal tanpa menghukum pekerja yang tidak terikat dengan pejabat. Sebagai langkah permulaan, penginstitusian dan pelaksanaan Dasar Waktu Kerja Anjal adalah penting yang mana dasar tersebut membenarkan pekerja memilih waktu mula dan tamat kerja mereka, asalkan tempoh bekerja lapan (8) jam sehari dipenuhi berdasarkan sifat perniagaan Syarikat Berkaitan Kerajaan Negeri dan Badan-Badan Berkanun Kerajaan Negeri.

Seterusnya, infrastruktur teknologi mesti menyokong waktu kerja anjal. Responden melaporkan kelewatan, masalah ketersambungan dan kekurangan sokongan IT sebagai halangan untuk bekerja dengan berkesan dari rumah, terutamanya jika terdapat peralihan ke model berasaskan hasil. Pelaburan kerajaan negeri Selangor dalam sistem aliran kerja berasaskan awan (*cloud-based*), meja bantuan jauh (*remote helpdesks*) yang responsif dan platform komunikasi digital yang selamat adalah penting untuk memastikan Waktu Kerja Anjal berfungsi dengan cekap dan selamat pada skala.

4. AKSES, KEMUDAHAN DAN SUBSIDI BAGI PENJAGAAN KANAK-KANAK DAN WARGA EMAS DI TEMPAT KERJA

Untuk menangani kebimbangan yang paling mendesak di kalangan ibu bapa yang bekerja, kerajaan negeri perlu menambahbaik perkhidmatan penjagaan kanak-kanak di tempat kerja atau menambah subsidi penjagaan kanak-kanak yang disasarkan. Beberapa responden menyebut penjagaan kanak-kanak sebagai penghalang utama kepada produktiviti dan penyertaan kerja, terutamanya semasa peralihan kerja hibrid. Pilihan penjagaan yang berpatutan, pelbagai dan boleh diakses dengan senang, sebagai contoh penyediaan pusat bagi anak-anak transit di tempat kerja akan meringankan beban kerja dan keibubapaan.

Sehubungan itu, disarankan agar perancangan bangunan pentadbiran kerajaan negeri yang baharu atau yang dinaiktaraf memasukkan kemudahan taska dan pusat jagaan kanak-kanak sebagai keperluan asas. Garis Panduan Penubuhan Tadika dan TASKA (2017) di bawah KPKT/PLANMalaysia serta Garis Panduan dan Peraturan bagi Perancangan Bangunan Edisi 2024 di bawah Kementerian Ekonomi menyediakan asas peraturan dan galakan terhadap penyediaan kemudahan sedemikian. Ini membuka ruang yang sesuai untuk mencadangkan dasar agar bangunan pentadbiran kerajaan negeri baharu memasukkan kemudahan TASKA atau pusat jagaan kanak-kanak sebagai keperluan asas.

Selain penjagaan kanak-kanak, penjagaan warga emas semakin menjadi cabaran utama kepada tenaga kerja, khususnya dalam kalangan “generasi sandwich” yang menanggung tanggungjawab dua hala menjaga anak kecil dan ibu bapa lanjut usia. Daripada dapatan kami, 30.9% responden bertanggungjawab ke atas ibu bapa mereka manakala 7.3% lagi bertanggungjawab ke atas ibu bapa mertua masing-masing. Bagi memastikan produktiviti dan kesejahteraan mental pekerja, kerajaan negeri Selangor digalakkan memperluas dasar sokongan kepada penjagaan warga emas.

Langkah ini boleh termasuk penyediaan subsidi penjagaan warga emas yang disasarkan serta insentif kepada majikan yang menyediakan kemudahan penjagaan keluarga di tempat kerja. Inisiatif sedemikian selaras dengan agenda penuaan sihat (healthy ageing) yang digariskan dalam *Dasar Warga Emas Negara* serta agenda kesejahteraan keluarga di bawah *Dasar Keluarga Negara*.

5. PENDEKATAN INKLUSIF DALAM DASAR DAN BUDAYA ORGANISASI

Dasar sumber manusia (*human resource - HR*) mesti direka bentuk semula untuk menampung struktur pengasuhan yang pelbagai termasuk ibu bapa tunggal, penjaga generasi sandwich dan model keluarga lanjutan serta status pekerjaan bukan tradisional seperti kakitangan kontrak dan pekerja sambilan. Rangka kerja HR yang lebih inklusif akan membantu memastikan bahawa faedah Waktu Kerja Anjal tidak terhad kepada definisi sempit kakitangan yang "layak" sahaja, sekali gus menggalakkan ekuiti tempat kerja.

Budaya organisasi juga mesti berkembang seiring dengan dasar. Defisit amanah dan berat sebelah secara tersirat terhadap pekerja terpencil disebut sebagai cabaran utama dalam kajian ini. Untuk menangani perkara ini, adalah dicadangkan organisasi menjalankan bengkel membina kepercayaan dan latihan berkenaan berat sebelah yang tidak disedari, di samping menggalakkan ketelusan yang lebih tinggi dalam penilaian dan ganjaran prestasi. Usaha ini akan membantu menghilangkan stigma terhadap mereka yang perlu mengambil waktu kerja anjal dan memupuk budaya yang menghargai hasil daripada optik.

Akhir sekali, kejayaan pelaksanaan dasar Waktu Kerja Anjal memerlukan penglibatan pekerja yang berterusan. Menginstitusikan mekanisme maklum balas yang kerap seperti tinjauan berkala kakitangan, mesyuarat dan *townhall* di antara pihak pengurusan dan pekerja dan semakan penyertaan kakitangan bagi dasar ini akan memastikan bahawa dasar yang dilaksanakan kekal responsif kepada keperluan kakitangan dan berasaskan realiti kehidupan semasa. Pendekatan ini bukan sahaja akan meningkatkan legitimasi tetapi juga menambah baik reka bentuk dasar melalui gelung maklum balas yang berulang (*feedback loop*).

Cadangan-cadangan ini bertujuan untuk menangani bukan sahaja halangan struktur tetapi juga norma budaya dan institusi yang membentuk cara Aturan Waktu Kerja Anjall dilihat dan diamalkan. Pendekatan pelbagai serampang dan inklusif adalah perlu jika kerja fleksibel ingin menjadi ciri kekal dan saksama sektor awam.

Rujukan

About working at Shell | About us. (n.d.). About Us. https://www.shell.com.my/about-us/careers/about-careers-at-shell.html

Aminah Ahmad. (2007). Family-Friendly Employment Policy Practices in the Malaysian Government and Selected Private Organizations. *Journal for Global Business Advancement, 3(1), pp. 128-135.*

Ang, S. (2024, October 14). NDR 2024: 10 extra weeks of shared parental leave; total of 30 weeks for parents by April 2026. *The Straits Times.* https://www.straitstimes.com/singapore/politics/ndr-2024-10-extra-weeks-of-shared-parental-leave-total-of-30-weeks-for-parents-by-april-2026

Baum, C. L. (2003). The Effects of Maternity Leave Legislation on Mothers' Labor Supply after Childbirth. *Southern Economic Journal, 69*(4), 772-799

Chatterji, P. & Markowitz, S. (2005). Does the Length of Maternity Leave Affect Maternal Health?. *Southern Economic Journal, 72*(1), 16-41.

CIMB. (2017, Jun 18). Cimb Introduces 1-Month Paid Paternity Leave. https://www.cimb.com/en/newsroom/2017/cimb-introduces-1-month-paid-paternity-leave.html

Creswell. J. W., & Creswell. J.D. (2018). Research Design : *Quantitative, Qualitative and Mixed Methods Appraoches (5th ed.).* Sage Publication.

Delmas. P.M., & Giles, R.L. (2023). Qualitative research approaches and their application in education in *International Encyclopedia of Education* (4th edition). https://www.sciencedirect.com/science/article/ab/pii/B9780128186305110036

Ding, Yuye and Jin, Zhao and Ma, Mark (Shuai) and Xing, Betty (Bin) and Yang, Yucheng, Return to Office Mandates and Brain Drain (November 23, 2024). Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=5031481 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5031481

Feng, J. Y. & Han, W. J. (2010). Maternity Leave in Taiwan. *Family Relations, 59*(3), 297-312.

Givati, Y. & Troiano, U. (2012). Law, Economics, and Culture: Theory of Mandated Benefits and Evidence from Maternity Leave Policies. *The Journal of Law & Economics, 55*(2), 339-364.

Goudswaard, A. & de Nanteuil, M. (2000). *Flexibility and Working Conditions: A Qualitative and Comparative Study in EU Countries.* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Dublin.

Guest, G., Namey, E., and Chen. M. (2020). *A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research.* PLoS ONE 15(5): e0232076. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076

Human Resources Online. (2017, Ogos 18). Johnson & Johnson rolls out new parental leave policy in Malaysia. https://www.humanresourcesonline.net/johnson-johnson-rolls-out-new-parental-leave-policy-in-malaysia

Johnson, K. (2024, Disember 2). Shared parental leave skewed against lower earning families, analysis shows. BBC. https://www.bbc.com/news/articles/ckg7k24j8ywo

The Korea Times. (2023, Januari 9). Korea to guarantee 18 months of parental leave for working parents. https://www.koreatimes.co.kr/www/nation/2023/01/281_343284.html

Leong, I. (2022, Mei 18). Like 'balik kampung' jam: road users baffled by unexpected congestion. *The Vibes.* https://www.thevibes.com/articles/news/61155/like-balik-kampung-jam-road-users-baffled-with-unexpected-congestions

O'Brien, M. (2009). Fathers, Parental Leave Policies, and Infant Quality of Life: International Perspectives and Policy Impact. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 624*, 190-213.

Olivetti, C. & Petrongolo, B. (2017). The Economic Consequences of Family Policies: Lessons from a Century of Legislation in High-Income Countries. *The Journal of Economic Perspectives, 31*(1), 205-230.

Puteri Marjan Megat Muzafar, Adam Manaf Mohamed Firouz, Ilyana Syafiqa Mukhriz Mudaris & Nur Alya Sarah Abd Hamid. (2025). *Interwoven Pathways: The Care and Career Conundrum in Women's Empowerment.* Discussion Paper 3/25. Khazanah Research Institute.

Yasmin Ramlan. (2025, September 8). Fathers push for longer paternity leave to support newborn care. *Media Selangor.* https://mediaselangor.com/en/2025/09/319630/fathers-push-for-longer-paternity-leave-to-support-newborn-care

Ravenswoon, K. & Kennedy, A. M. (2012). From Unpaid Maternity Leave to Paid Parental Leave in New Zealand: Changing Approaches in Legislation. *Labour History, 102*, 197-214.

Sabitha Marican & Surena Sabil. (2013). Family- Friendly Policies As An Organizational Support To Overcome Work- Family Conflict. *The Malaysian Journal of Social Administration, 9*(1), 1-18. DOI: 10.22452/mjsa.vol9no1.1

Schonberg, U. & Ludsteck, J. (2014). Expansions in Maternity Leave Coverage and Mothers' Labor Market Outcomes after Childbirth. *Journal of Labor Economics, 32*(2), 469-505.

Seward, R. R., Yeatts, D. E., & Zottarelli, L. K. (2002). Parental Leave and Father Involvement in Child Care: Sweden and the United States. *Journal of Comparative Family Studies, 33*(3), 387-399.

Shukri, S., Aminudin, R., Jamaiudin, N. Mohamad Diah, N., & Hossain, I. (2019) *Diskriminasi gender dalam amalan pekerjaan di kalangan penjawat awam di negeri Selangor.* Institut Wanita Berdaya.

Sparkes, A.C. (1992) The paradigms debate: An extended review and a celebration of difference. In: Sparkes, A.C. Ed., *Research in Physical Education and Sport. Exploring Alternative Visions*, The Falmer Press, Lewes, 9-60.

Subramanian, G. & Selvaratnam, D. P. (2010). FAMILY FRIENDLY POLICIES IN MALAYSIA: WHERE ARE WE? *Journal of International Business Research, 9*(1), 43-55.

Sundstrom, M. (1995). Swedish parental leave in the perspective of European integration. *Stockholm Reports in Demography (SUDS #94)*. Stockholm Universitet.

Tan, J. (2024, Februari 20). Malaysia's gender gap in workforce widens despite government push. *HRM Asia.* https://hrmasia.com/malaysias-gender-gap-in-workforce-widens-despite-government-push/

Volvo. (2023, Jun 20). Volvo Car Malaysia Commits to Social Innovation in the Automotive Industry. https://www.volvocars.com/my/news/corporate/volvo-car-malaysia-commits-to-social-innovation-in-the-automotive-industry/

Wallace, A. (2023, Julai 7). There are more women in the workforce than ever before. CNN. https://edition.cnn.com/2023/07/07/economy/women-labor-force-participation

World Bank. (2025). *Inclusive Employment Practices Survey.* https://documents1.worldbank.org/curated/en/099071625224520572/pdf/P181093-69a348ec-8f0c-4067-9d8b-7d6990bc774b.pdf

Wyatt, A. (2023, Oktober 31). Employment Law in New Zealand. *Employsure.* https://employsure.co.nz/guides/employment-contracts-legislation/employment-law-in-new-zealand

Zalani, A. (2024, Disember 5). HR Minister: Govt to offer additional tax deductions for firms adopting flexible work arrangements. *Malay Mail.* https://www.malaymail.com/news/malaysia/2024/12/05/hr-minister-govt-to-offer-additional-tax-deductions-for-firms-adopting-flexible-work-arrangements

JAWATANKUASA TETAP PEMBERDAYAAN WANITA & KELUARGA, KEBAJIKAN MASYARAKAT DAN EKONOMI PENJAGAAN (*CARE ECONOMY*) NEGERI SELAGOR

Tingkat 15, Bangunan Sultan Salahuddin Abdul Aziz Shah
40503 Shah Alam, Selangor Darul Ehsan

WBS
WANITA BERDAYA SELANGOR

IDCC Ideal Convention Centre Shah Alam
Level G30, Jalan Pahat L 15/L,
Seksyen 15, 40200 Shah Alam, Selangor Darul Ehsan

WANITA BERDAYA SELANGOR

Scan to connect and discover more

@wanitaberdayaselangor

www.wbselangor.org.my