

Iklm Keselamatan Psikososial, Keterlibatan Kerja dan Kelelahan dalam Kalangan Ahli Akademik Institusi Pengajian Tinggi Malaysia

Kok Ban Teoh 

Institut Penyelidikan Pendidikan Tinggi Negara, Universiti Sains Malaysia
Sains@USM, Persiaran Bukit Jambul, 11900 Bayan Lepas, Pulau Pinang, Malaysia
Corresponding Email: kbteoh@usm.my

ARTICLE INFORMATION

Publication information

Research article

HOW TO CITE

Teoh, K. B. (2026). Iklm keselamatan Malaysia. Walaupun banyak kajian menilai psikososial, keterlibatan kerja dan faktor tekanan kerja secara terpisah, kelelahan dalam kalangan ahli akademik terdapat keperluan untuk menghuraikan institusi pengajian tinggi Malaysia. *Current Issues & Research in Social Sciences, Education and Management (CIRSSEM)*, 4(1), 39–53.

DOI:

<https://doi.org/10.32535/ssem.v8i4.4357>

Copyright @ 2026 owned by Author(s).
Published by CIR-SSEM



This is an open-access article.

License:

Attribution-Noncommercial-Share Alike
(CC BY-NC-SA)

Received: 21 November 2025

Accepted: 23 December 2025

Published: 24 January 2026

ABSTRACT

Kelelahan dalam kalangan ahli akademik semakin diberi perhatian kerana sifat kerja akademik yang kompleks, berintensiti tinggi, dan dipacu oleh pelbagai tuntutan prestasi di institusi pengajian tinggi (IPT) mekanisme yang lebih “huluan” dan berasaskan iklim organisasi yang mempengaruhi kesejahteraan psikologi ahli akademik. Kertas konseptual ini bertujuan membangunkan satu kerangka hubungan antara Iklm Keselamatan Psikososial (Psychosocial Safety Climate, PSC) dengan kelelahan melalui peranan perantaraan Keterlibatan Kerja (Work Engagement, WE) dalam konteks IPT Malaysia. Berpandukan teori PSC dan model Job Demands–Resources (JD-R), PSC diujikan sebagai isyarat dasar dan komitmen kepimpinan terhadap keselamatan dan kesihatan psikologi, yang membentuk sumber kerja serta pengalaman kerja harian. Secara konseptual, PSC yang tinggi dijangka meningkatkan WE, seterusnya menurunkan kelelahan dalam kalangan ahli akademik. Kertas ini mengemukakan proposisi konseptual, implikasi pengurusan untuk tadbir urus dan kepimpinan IPT, serta cadangan reka bentuk kajian empirikal bagi menguji model yang dicadangkan, khususnya dalam realiti kerja akademik Malaysia pasca-pandemik.

Keywords: Ahli Akademik; Iklm Keselamatan Psikososial; Institusi Pengajian Tinggi Malaysia; Kelelahan; Keterlibatan Kerja; Kesejahteraan Psikologi

PENGENALAN

Kesejahteraan psikologi ahli akademik semakin menjadi isu kritikal dalam landskap institusi pengajian tinggi (IPT), khususnya apabila kerja akademik kini dicirikan oleh peningkatan tuntutan prestasi, intensifikasi kerja, dan ketidakpastian peranan. Di Malaysia, ahli akademik bukan sahaja perlu memenuhi tanggungjawab pengajaran dan penyeliaan, malah berhadapan dengan keperluan penerbitan berindeks, pencapaian petunjuk prestasi utama (KPI), kerja-kerja pentadbiran, serta penglibatan dalam aktiviti perkhidmatan profesional dan komuniti. Gabungan tuntutan ini menjadikan kerja akademik bersifat kompleks, berintensiti tinggi, dan berpotensi menjejaskan sumber psikologi individu sekiranya tidak disokong oleh persekitaran kerja yang kondusif.

Literatur antarabangsa dan tempatan menunjukkan bahawa tekanan kerja yang berpanjangan dalam akademia berkait rapat dengan keletihan, iaitu keadaan keletihan psikologi yang berpunca daripada pendedahan berterusan kepada tuntutan kerja yang tinggi tanpa pemulihan yang mencukupi (Maslach et al., 1996; Teoh et al., 2021). Dalam konteks Malaysia, perubahan mod kerja pasca-pandemik, termasuk pengajaran hibrid dan digitalisasi proses akademik, turut menyumbang kepada peningkatan beban kognitif dan emosi ahli akademik (Bobrytska et al., 2025). Keadaan ini menuntut pendekatan yang lebih sistematik dan berasaskan organisasi untuk memahami serta menangani keletihan dalam kalangan ahli akademik.

Walaupun banyak kajian terdahulu menumpukan kepada faktor individu seperti daya tindak (coping), efikasi sendiri, atau pengurusan tekanan peribadi, pendekatan sedemikian sering gagal menangani punca struktur yang membentuk pengalaman kerja akademik. Seiring dengan itu, semakin banyak sarjana berhujah bahawa keletihan perlu difahami sebagai hasil interaksi antara individu dan persekitaran kerja, khususnya isyarat dasar dan amalan pengurusan yang mencerminkan keutamaan organisasi terhadap keselamatan dan kesihatan psikologi (Bakker & Demerouti, 2017; Loh et al., 2024).

Dalam konteks ini, konsep Iklim Keselamatan Psikososial (Psychosocial Safety Climate, PSC) menawarkan satu lensa teori yang relevan dan bersifat “huluan”. PSC merujuk kepada persepsi bersama pekerja mengenai sejauh mana pihak pengurusan organisasi memberi keutamaan, komitmen, dan sokongan terhadap perlindungan kesihatan psikologi melalui dasar, amalan, dan proses kerja (Dollard & Bakker, 2010). Berbeza daripada sokongan sosial atau intervensi individu, PSC berfungsi sebagai petunjuk tadbir urus psikososial yang mempengaruhi reka bentuk kerja, pengagihan sumber, dan cara risiko psikososial diuruskan dalam organisasi.

Dalam institusi pengajian tinggi, PSC boleh dizahirkan melalui pelbagai isyarat kepimpinan seperti keadilan dalam pengagihan beban tugas akademik, kejelasan jangkaan prestasi, pengiktirafan terhadap autonomi akademik, serta kewujudan saluran komunikasi yang selamat dan tidak menghukum. Apabila kepimpinan IPT menunjukkan komitmen yang jelas terhadap keselamatan psikologi, ahli akademik lebih berkemungkinan merasakan persekitaran kerja yang menyokong, sekali gus mempengaruhi motivasi dan keterlibatan mereka terhadap kerja akademik.

Model Job Demands–Resources (JD-R) menyediakan asas teori yang kukuh untuk memahami mekanisme ini. Menurut model JD-R, tuntutan kerja yang tinggi tanpa sokongan sumber yang mencukupi meningkatkan risiko tekanan dan keletihan, manakala sumber kerja yang memadai dapat meningkatkan Keterlibatan Kerja (Work Engagement, WE) dan melindungi kesejahteraan psikologi (Bakker & Demerouti, 2017).

Dalam kerangka ini, PSC boleh ditafsirkan sebagai faktor organisasi hulu yang membentuk ketersediaan sumber kerja dan pengalaman kerja harian ahli akademik.

WE merujuk kepada keadaan motivasi positif yang dicirikan oleh tenaga (vigor), dedikasi, dan penyerapan terhadap kerja (Schaufeli et al., 2002). Bagi ahli akademik, WE bukan sahaja berkait dengan produktiviti, tetapi juga dengan identiti profesional, makna kerja pendidikan, dan komitmen terhadap pembangunan pelajar serta penjana ilmu. Walau bagaimanapun, WE boleh terhakis apabila tuntutan kerja meningkat tanpa sokongan organisasi yang memadai, seterusnya meningkatkan risiko keletihan.

Kajian empirikal terdahulu, termasuk penyelidikan dalam konteks universiti penyelidikan Malaysia, menunjukkan bahawa PSC dan WE mempunyai hubungan yang signifikan dengan keletihan dalam kalangan ahli akademik (Teoh, 2020). Namun begitu, masih terdapat jurang dalam literatur dari segi integrasi konseptual yang secara khusus memfokuskan hubungan PSC, WE, dan keletihan dalam konteks IPT Malaysia secara menyeluruh, merangkumi variasi jenis institusi dan realiti kerja akademik semasa.

Sehubungan itu, tujuan kertas konseptual ini adalah untuk membangunkan satu kerangka konseptual yang menghubungkan PSC dengan keletihan melalui peranan perantaraan WE dalam kalangan ahli akademik institusi pengajian tinggi Malaysia. Dari segi sumbangan, kertas ini menawarkan tiga nilai utama. Pertama, ia memperluas pemahaman mengenai keletihan akademik dengan menekankan PSC sebagai faktor tadbir urus psikososial di peringkat organisasi. Kedua, ia menjelaskan peranan WE sebagai mekanisme motivasi yang menghubungkan PSC dengan keletihan berdasarkan model JD-R. Ketiga, kertas ini menyediakan implikasi konseptual dan praktikal untuk kepimpinan IPT Malaysia dalam merangka strategi pencegahan keletihan yang lebih sistematik dan berfokus kepada persekitaran kerja.

SOROTAN LITERATUR

Iklim Keselamatan Psikososial dalam Institusi Pengajian Tinggi

PSC merujuk kepada persepsi bersama pekerja terhadap sejauh mana pihak pengurusan sesebuah organisasi mengutamakan perlindungan keselamatan dan kesihatan psikologi melalui dasar, amalan, dan proses pengurusan (Dollard & Bakker, 2010). PSC berbeza daripada konstruk sokongan sosial atau iklim kerja secara umum kerana ia menekankan aspek keutamaan pengurusan dan tadbir urus organisasi dalam menangani risiko psikososial di tempat kerja. Dalam literatur, PSC sering dianggap sebagai faktor “hulu” yang membentuk reka bentuk kerja, ketersediaan sumber kerja, dan pendedahan kepada tuntutan kerja yang berlebihan.

Kajian terkini menunjukkan bahawa PSC mempunyai hubungan yang konsisten dengan pelbagai hasil kesejahteraan dan motivasi pekerja, termasuk tekanan kerja, keletihan, kepuasan kerja, dan WE (Amoadu et al., 2023; Loh et al., 2024). Organisasi dengan tahap PSC yang tinggi lazimnya menunjukkan komitmen yang jelas terhadap kesihatan psikologi pekerja, termasuk melalui komunikasi terbuka, penglibatan pekerja dalam pembuatan keputusan, serta tindakan proaktif terhadap isu keselamatan dan kesejahteraan. Sebaliknya, PSC yang rendah menandakan toleransi organisasi terhadap tekanan kerja yang berlebihan dan pengabaian risiko psikososial, sekali gus meningkatkan kemungkinan masalah kesihatan mental dan keletihan.

Dalam konteks institusi pengajian tinggi, PSC mempunyai kepentingan yang tersendiri kerana sifat kerja akademik yang berintensiti tinggi dan berorientasikan prestasi. Ahli akademik sering beroperasi dalam persekitaran yang menekankan pencapaian KPI, penerbitan berimpak tinggi, kejayaan geran penyelidikan, dan kecemerlangan

pengajaran. Tekanan ini boleh menjadi lebih mencabar apabila wujud ketidakjelasan peranan, ketidakadilan beban tugas, dan kekangan autonomi akademik. Oleh itu, PSC dalam IPT bukan sahaja berkait dengan keselamatan psikologi individu, tetapi juga mencerminkan falsafah kepimpinan dan hala tuju strategik institusi dalam menyeimbangkan prestasi dan kesejahteraan.

Literatur menunjukkan bahawa PSC dalam organisasi berintensiti perkhidmatan seperti pendidikan dan penjagaan kesihatan mempunyai kesan yang lebih ketara terhadap kesejahteraan pekerja berbanding sektor lain (Dong et al., 2024). Hal ini kerana pekerjaan berasaskan perkhidmatan manusia melibatkan interaksi emosi yang tinggi, tanggungjawab moral, dan tekanan peranan yang kompleks. Dalam akademik, tanggungjawab terhadap pelajar, penyeliaan penyelidikan, dan perkhidmatan komuniti menjadikan keselamatan psikologi sebagai elemen penting dalam memastikan kelestarian tenaga kerja akademik.

Keterlibatan Kerja dalam Kalangan Ahli Akademik

WE ditakrifkan sebagai keadaan minda kerja yang positif, memuaskan, dan berkait dengan tenaga (vigor), dedikasi, dan penyerapan (absorption) terhadap kerja (Schaufeli et al., 2002). Berbeza daripada kepuasan kerja yang lebih bersifat afektif, WE mencerminkan tahap pelaburan tenaga dan makna yang dibawa oleh individu dalam melaksanakan tugas mereka. Dalam konteks akademik, WE sering dikaitkan dengan komitmen terhadap pengajaran berkualiti, semangat penyelidikan, dan keinginan untuk menyumbang kepada pembangunan pelajar dan ilmu pengetahuan.

JD-R menjelaskan bahawa WE meningkat apabila sumber kerja mencukupi dan menyokong, manakala tuntutan kerja yang tinggi tanpa sokongan yang seimbang boleh menghakis keterlibatan dan meningkatkan risiko keletihan (Bakker & Demerouti, 2017). Sumber kerja dalam akademik boleh merangkumi autonomi akademik, sokongan kepimpinan, peluang pembangunan profesional, keadilan penilaian prestasi, dan iklim kerja yang menghargai sumbangan intelektual. Apabila sumber-sumber ini wujud, ahli akademik lebih berupaya mengekalkan tenaga dan dedikasi walaupun berdepan tuntutan kerja yang mencabar.

Kajian empirikal menunjukkan bahawa WE berfungsi sebagai faktor pelindung terhadap keletihan dengan mengekalkan tenaga psikologi dan makna kerja (Moreno-Martínez et al., 2025; Tzioti, 2025). Dalam akademik, WE juga berkait dengan kesejahteraan subjektif, prestasi pengajaran, dan niat untuk kekal dalam profesion akademik. Walau bagaimanapun, sifat kerja akademik yang tidak bersempadan masa, khususnya dalam era digital dan kerja hibrid, boleh menjejaskan WE apabila individu gagal memulihkan tenaga psikologi secara berkesan.

Dalam konteks IPT Malaysia, WE ahli akademik sering dipengaruhi oleh struktur penilaian prestasi, budaya organisasi, dan gaya kepimpinan fakulti. Apabila pengurusan institusi memberi isyarat yang jelas bahawa kesejahteraan psikologi adalah keutamaan, ahli akademik lebih cenderung untuk mengekalkan WE yang tinggi. Ini menunjukkan bahawa WE bukan semata-mata hasil motivasi individu, tetapi juga refleksi persekitaran organisasi yang menyokong.

Keletihan dalam Kalangan Ahli Akademik Institusi Pengajian Tinggi Malaysia

Keletihan lazimnya ditakrifkan sebagai sindrom psikologi yang berpunca daripada tekanan kerja kronik dan dicirikan oleh keletihan emosi, sinisme atau depersonalisasi, serta pengurangan pencapaian peribadi (Maslach et al., 1996). Dalam akademik, keletihan sering dikaitkan dengan tekanan peranan, konflik kerja-kehidupan, dan ketidakseimbangan antara tuntutan dan sumber kerja. Ahli akademik yang mengalami

kelelahan mungkin menunjukkan penurunan motivasi, keterasingan emosi terhadap pelajar atau institusi, dan rasa kehilangan makna dalam kerja akademik.

Kajian terkini dalam konteks Malaysia menunjukkan bahawa kelelahan semakin ketara dalam kalangan ahli akademik, khususnya apabila berdepan perubahan cara kerja pasca-pandemik dan peningkatan beban kerja digital (Teoh et al., 2021; Bobrytska et al., 2025). Dalam persekitaran kerja hibrid, sempadan antara kerja dan kehidupan peribadi menjadi semakin kabur, sekali gus menyukarkan proses pemulihan psikologi. Keadaan ini menekankan keperluan pendekatan organisasi yang lebih sistematik untuk menangani risiko kelelahan.

Walaupun banyak kajian menumpukan kepada faktor individu seperti strategi daya tindak atau sokongan sosial, pendekatan sedemikian sering mengabaikan peranan struktur organisasi dalam membentuk pengalaman kerja. Kelelahan tidak seharusnya dilihat sebagai kelemahan peribadi, tetapi sebagai petunjuk ketidakseimbangan sistem kerja yang memerlukan campur tangan di peringkat organisasi. Oleh itu, konsep PSC menjadi relevan kerana ia menumpukan kepada isyarat pengurusan dan dasar organisasi yang mempengaruhi pendedahan kepada risiko psikososial.

Integrasi Teori dan Pembangunan Hubungan Konseptual

Integrasi antara PSC, WE, dan kelelahan boleh dijelaskan melalui gabungan teori PSC dan model JD-R. PSC berfungsi sebagai antecedent organisasi yang membentuk bagaimana tuntutan dan sumber kerja dialami oleh ahli akademik. Apabila PSC tinggi, organisasi cenderung menyediakan sumber kerja yang mencukupi dan mengurus tuntutan kerja secara lebih adil, seterusnya meningkatkan WE. WE pula bertindak sebagai mekanisme motivasi yang melindungi individu daripada kelelahan dengan mengekalkan tenaga dan makna kerja.

Bukti empirikal terdahulu, termasuk kajian dalam konteks universiti penyelidikan Malaysia, menyokong hubungan antara PSC, WE, dan kelelahan (Teoh, 2020; Teoh & Kee, 2022). Namun begitu, kebanyakan kajian masih bersifat empirikal dan terhad kepada konteks institusi tertentu. Oleh itu, terdapat keperluan untuk satu sintesis konseptual yang menggabungkan konstruk-construct ini secara sistematik dalam konteks IPT Malaysia yang lebih luas, merangkumi variasi jenis institusi dan realiti kerja akademik semasa.

Berdasarkan sintesis literatur ini, kertas konseptual ini mencadangkan bahawa PSC mempengaruhi kelelahan secara langsung dan tidak langsung melalui WE. Hubungan ini menekankan kepentingan intervensi di peringkat kepimpinan dan tadbir urus institusi bagi mengurangkan kelelahan akademik secara mampan.

Pembangunan Hipotesis Dan Kerangka Konseptual

Pembangunan hipotesis dalam kertas konseptual ini berasaskan integrasi teori PSC dan model JD-R bagi menjelaskan mekanisme bagaimana faktor organisasi mempengaruhi kesejahteraan psikologi ahli akademik. PSC ditafsirkan sebagai isyarat tadbir urus psikososial yang mempengaruhi bagaimana tuntutan dan sumber kerja dialami, manakala WE berfungsi sebagai mekanisme motivasi yang lebih hampir dengan pengalaman kerja harian ahli akademik.

Iklm Keselamatan Psikososial dan Kelelahan

Literatur terdahulu menunjukkan bahawa PSC mempunyai hubungan yang signifikan dengan pelbagai hasil kesihatan psikologi, termasuk tekanan kerja dan kelelahan. PSC yang tinggi menandakan komitmen pengurusan terhadap perlindungan kesihatan psikologi, yang seterusnya mengurangkan pendedahan pekerja kepada risiko

psikososial seperti beban kerja berlebihan, ketidakadilan peranan, dan konflik kerja-kehidupan. Dalam konteks institusi pengajian tinggi, isyarat PSC boleh dizahirkan melalui keputusan kepimpinan berkaitan penetapan KPI yang realistik, pengagihan beban tugas yang adil, serta pengiktirafan terhadap autonomi akademik.

Apabila PSC rendah, organisasi secara tidak langsung menghantar mesej bahawa tekanan kerja dan pengorbanan psikologi adalah perkara yang boleh diterima demi pencapaian prestasi. Keadaan ini meningkatkan risiko keletihan kerana ahli akademik terpaksa menggunakan sumber psikologi peribadi secara berterusan tanpa sokongan organisasi yang mencukupi. Kajian empirikal dalam kalangan ahli akademik Malaysia juga menunjukkan bahawa persepsi terhadap PSC berkait rapat dengan tahap keletihan yang dialami (Teoh, 2020; Teoh & Kee, 2022). Oleh itu, adalah munasabah untuk menjangkakan bahawa PSC mempunyai hubungan negatif dengan keletihan dalam kalangan ahli akademik institusi pengajian tinggi Malaysia.

H1: PSC mempunyai hubungan negatif dengan keletihan dalam kalangan ahli akademik institusi pengajian tinggi Malaysia.

Iklim Keselamatan Psikososial dan Keterlibatan Kerja

Model JD-R menegaskan bahawa sumber kerja memainkan peranan penting dalam meningkatkan WE, manakala tuntutan kerja yang tidak seimbang boleh menghakis keadaan motivasi ini. Dalam kerangka ini, PSC boleh ditafsirkan sebagai antecedent organisasi yang mempengaruhi ketersediaan dan kualiti sumber kerja. Apabila ahli akademik merasakan bahawa pihak pengurusan benar-benar mengutamakan keselamatan psikologi, mereka lebih berkemungkinan mengalami persekitaran kerja yang menyokong, sekali gus meningkatkan tenaga, dedikasi, dan penyerapan terhadap kerja akademik.

Dalam institusi pengajian tinggi, WE sering dikaitkan dengan rasa makna terhadap peranan sebagai pendidik dan penyelidik. PSC yang tinggi dapat memupuk WE dengan mengurangkan ketidakpastian peranan, meningkatkan kejelasan jangkaan, dan menyediakan sokongan organisasi yang mencukupi. Literatur terkini menunjukkan bahawa PSC berkait positif dengan WE dalam pelbagai sektor pekerjaan berintensiti perkhidmatan, termasuk pendidikan (Amoadu et al., 2023; Dong et al., 2024). Berdasarkan hujah ini, PSC dijangka mempunyai hubungan positif dengan WE dalam kalangan ahli akademik IPT Malaysia.

H2: PSC mempunyai hubungan positif dengan WE dalam kalangan ahli akademik institusi pengajian tinggi Malaysia.

Keterlibatan Kerja dan Keletihan

WE berfungsi sebagai keadaan motivasi positif yang melindungi individu daripada kesan negatif tekanan kerja kronik. Ahli akademik yang mempunyai WE yang tinggi lazimnya mengekalkan tenaga psikologi, komitmen terhadap kerja, dan rasa makna profesional, yang seterusnya mengurangkan kecenderungan ke arah keletihan. Sebaliknya, tahap WE yang rendah mencerminkan keletihan sumber psikologi dan boleh menjadi petunjuk awal keletihan.

Kajian empirikal menunjukkan bahawa WE mempunyai hubungan negatif yang konsisten dengan keletihan merentas pelbagai konteks pekerjaan (Schaufeli et al., 2002; Moreno-Martínez et al., 2025). Dalam akademik, WE juga dikaitkan dengan kesejahteraan subjektif dan niat untuk kekal dalam profesion akademik. Oleh itu, adalah munasabah untuk menjangkakan bahawa WE berfungsi sebagai faktor pelindung terhadap keletihan dalam kalangan ahli akademik institusi pengajian tinggi Malaysia.

H3: WE mempunyai hubungan negatif dengan kelelahan dalam kalangan ahli akademik institusi pengajian tinggi Malaysia.

Peranan Perantaraan Keterlibatan Kerja

Selain hubungan langsung antara PSC dan kelelahan, literatur menunjukkan bahawa kesan faktor organisasi terhadap kesejahteraan psikologi sering berlaku melalui mekanisme motivasi yang lebih hampir dengan pengalaman kerja harian. Dalam kerangka JD-R, sumber kerja yang dipengaruhi oleh PSC meningkatkan WE, yang seterusnya melindungi individu daripada kelelahan. Ini menunjukkan bahawa WE berpotensi memainkan peranan perantaraan dalam hubungan antara PSC dan kelelahan.

Kajian terdahulu dalam konteks universiti penyelidikan Malaysia menyokong peranan perantaraan WE dalam hubungan antara PSC dan kelelahan, sekali gus mengukuhkan rasional teoritikal bagi model yang dicadangkan (Teoh, 2020). Walau bagaimanapun, hubungan ini masih memerlukan penjelasan konseptual yang lebih menyeluruh dan pengujian empirikal dalam skop institusi pengajian tinggi Malaysia yang lebih luas. Berdasarkan hujah ini, kertas konseptual ini mencadangkan bahawa WE memediasi hubungan antara PSC dan kelelahan dalam kalangan ahli akademik.

H4: WE memediasi hubungan antara PSC dan kelelahan dalam kalangan ahli akademik institusi pengajian tinggi Malaysia.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan hujah teoritikal yang telah dihuraikan, kerangka konseptual kajian ini dibangunkan untuk menggambarkan hubungan antara PSC, WE dan kelelahan dalam kalangan ahli akademik institusi pengajian tinggi Malaysia. Kerangka ini memposisikan PSC sebagai faktor organisasi hulu yang membentuk pengalaman kerja melalui isyarat dasar, amalan pengurusan, dan komitmen kepimpinan terhadap keselamatan psikologi. WE pula berfungsi sebagai mekanisme motivasi yang lebih hampir dengan pengalaman kerja harian ahli akademik, yang menghubungkan pengaruh PSC dengan hasil kesejahteraan psikologi.

Seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1, PSC dijangka mempengaruhi kelelahan secara langsung dan juga secara tidak langsung melalui WE. Hubungan langsung ini mencerminkan peranan PSC dalam mengurangkan pendedahan kepada risiko psikososial secara menyeluruh, manakala hubungan tidak langsung melalui WE menjelaskan bagaimana iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan tenaga, dedikasi dan penyerapan kerja, seterusnya melindungi ahli akademik daripada kelelahan. Kerangka ini menekankan bahawa kelelahan akademik perlu difahami sebagai hasil daripada interaksi antara tadbir urus organisasi dan keadaan motivasi kerja, bukannya semata-mata berpunca daripada faktor individu.

Rajah 1. Kerangka Konseptual



KAEDAH PENYELIDIKAN

Pendekatan Penyelidikan

Kertas ini menggunakan pendekatan konseptual berasaskan sintesis literatur bagi membangunkan satu kerangka teori yang menghubungkan PSC, WE dan kelelahan dalam kalangan ahli akademik institusi pengajian tinggi Malaysia. Pendekatan konseptual dipilih kerana objektif utama kajian adalah untuk menghuraikan hubungan teoritikal antara konstruk, memperjelaskan mekanisme yang terlibat, dan mencadangkan satu model yang boleh diuji secara empirikal pada masa hadapan. Pendekatan ini membolehkan integrasi pelbagai perspektif teori yang relevan untuk memahami kelelahan akademik sebagai fenomena sistemik yang dipengaruhi oleh faktor organisasi dan motivasi kerja.

Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian ini adalah bersifat konseptual dan berfokus kepada pembangunan kerangka teori melalui analisis kritikal terhadap literatur saintifik yang berkaitan. Proses pembangunan kerangka konseptual melibatkan pengenalan konstruk utama, iaitu PSC, WE dan kelelahan, diikuti dengan analisis hubungan antara konstruk berdasarkan teori PSC dan model JD-R. Reka bentuk ini membolehkan pembentukan hipotesis yang koheren dan sejajar dengan konteks kerja akademik di institusi pengajian tinggi Malaysia.

Sumber dan Proses Sintesis Literatur

Sintesis literatur dijalankan melalui penilaian sistematik terhadap kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan keselamatan psikososial, WE dan kelelahan dalam konteks akademik. Penekanan diberikan kepada kajian dalam tempoh lima tahun kebelakangan ini bagi memastikan kerelevanan dapatan dengan realiti kerja semasa di institusi pengajian tinggi. Walau bagaimanapun, beberapa rujukan asas yang bersifat seminal turut dikekalkan bagi memperkukuh asas teori kajian. Literatur dianalisis secara kritikal untuk mengenal pasti pola dapatan, jurang pengetahuan, serta justifikasi teoritikal bagi hubungan yang dicadangkan dalam kerangka konseptual.

Cadangan Populasi dan Unit Analisis

Walaupun kajian ini bersifat konseptual, ia turut mencadangkan reka bentuk empirikal sebagai panduan kepada penyelidikan masa hadapan. Populasi sasaran bagi kajian empirikal yang dicadangkan ialah ahli akademik sepenuh masa di institusi pengajian tinggi Malaysia, termasuk universiti awam dan universiti swasta. Unit analisis ialah individu ahli akademik, memandangkan pengalaman PSC, WE dan kelelahan dialami pada peringkat individu walaupun dibentuk oleh konteks organisasi dan kepimpinan institusi.

Cadangan Kaedah Pengumpulan Data

Bagi pengujian empirikal pada masa hadapan, pengumpulan data boleh dilaksanakan melalui kaedah tinjauan menggunakan soal selidik sendiri. Soal selidik ini boleh diedarkan secara dalam talian atau bersemuka bergantung kepada kesesuaian konteks institusi. PSC boleh diukur menggunakan instrumen standard yang menilai persepsi terhadap komitmen dan keutamaan pengurusan terhadap keselamatan psikologi. WE boleh diukur melalui skala yang menilai dimensi tenaga, dedikasi dan penyerapan terhadap kerja, manakala keletihan boleh diukur menggunakan instrumen yang menilai keletihan emosi, sinisme atau depersonalisasi, serta pencapaian peribadi yang dirasakan.

Cadangan Kaedah Analisis Data

Bagi tujuan pengujian empirikal, analisis data yang dicadangkan ialah pemodelan persamaan berstruktur menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Pendekatan ini sesuai digunakan kerana ia membolehkan pengujian serentak hubungan langsung dan tidak langsung antara konstruk, termasuk kesan perantaraan WE dalam hubungan antara PSC dan keletihan. Selain itu, pendekatan ini juga sesuai untuk model yang melibatkan beberapa konstruk laten dan berorientasikan pembangunan teori, sejajar dengan objektif kerangka konseptual yang dicadangkan.

DAPATAN

Bahagian dapatan ini membentangkan hasil konseptual yang diperoleh daripada sintesis literatur dan pembangunan kerangka teori yang dicadangkan. Selaras dengan sifat kajian ini sebagai kertas konseptual, dapatan tidak melibatkan analisis statistik empirikal, sebaliknya menumpukan kepada penjelasan hubungan antara konstruk utama serta mekanisme teori yang menghubungkan PSC, WE dan keletihan dalam konteks institusi pengajian tinggi Malaysia. Dapatan konseptual ini berfungsi untuk memperjelaskan struktur hubungan yang dicadangkan dan menyediakan asas yang kukuh untuk pengujian empirikal pada masa hadapan.

Dapatan Konseptual Hubungan Antara Iklim Keselamatan Psikososial, Keterlibatan Kerja dan Keletihan

Berdasarkan sintesis literatur dan hujah teori, dapatan konseptual menunjukkan bahawa PSC berperanan sebagai faktor organisasi hulu yang mempengaruhi keletihan dalam kalangan ahli akademik secara langsung. PSC yang tinggi mencerminkan keutamaan kepimpinan dan pengurusan institusi terhadap keselamatan psikologi melalui dasar, amalan, dan proses kerja yang menyokong. Dalam konteks institusi pengajian tinggi, dapatan ini menunjukkan bahawa iklim organisasi yang mengutamakan keselamatan psikososial berpotensi mengurangkan pendedahan ahli akademik kepada tuntutan kerja berlebihan, ketidakjelasan peranan, dan konflik kerja-kehidupan, seterusnya menurunkan tahap keletihan. Hubungan ini adalah selari dengan literatur yang menegaskan peranan iklim organisasi dalam membentuk kesejahteraan psikologi pekerja (Dollard & Bakker, 2010; Loh et al., 2024).

Selain kesan langsung, dapatan konseptual turut menunjukkan bahawa hubungan antara PSC dan keletihan berlaku melalui laluan tidak langsung dengan WE sebagai mekanisme perantaraan. Apabila PSC berada pada tahap yang tinggi, persekitaran kerja yang terbentuk adalah lebih menyokong dan kondusif, sekali gus meningkatkan tahap tenaga, dedikasi, dan penyerapan ahli akademik terhadap kerja mereka. Peningkatan WE ini membolehkan ahli akademik mengekalkan sumber psikologi yang mencukupi walaupun berhadapan dengan tuntutan prestasi akademik yang tinggi, seterusnya mengurangkan kecenderungan ke arah keletihan. Dapatan ini menyokong hujah bahawa WE berfungsi sebagai mekanisme motivasi penting yang menghubungkan

pengaruh faktor organisasi dengan hasil kesejahteraan psikologi (Schaufeli et al., 2002; Moreno-Martínez et al., 2025).

Dalam konteks akademik, dapatan konseptual ini menunjukkan bahawa WE bukan sekadar keadaan motivasi individu, tetapi refleksi kepada persekitaran kerja dan isyarat tadbir urus institusi. Oleh itu, pengaruh PSC terhadap kelelahan tidak seharusnya difahami secara terasing, sebaliknya sebagai satu proses berlapis yang melibatkan pembentukan keadaan motivasi kerja. Mekanisme ini adalah selari dengan prinsip teras model JD-R yang menegaskan bahawa sumber kerja yang mencukupi dapat meningkatkan WE dan seterusnya melindungi individu daripada kelelahan (Bakker & Demerouti, 2017).

Operasionalisasi Konstruk dan Hubungan Konseptual

Bagi memperjelaskan dapatan konseptual yang dicadangkan, Jadual 1 membentangkan operasionalisasi konstruk utama serta arah hubungan antara konstruk dalam kerangka kajian. Jadual ini bertujuan untuk menjelaskan peranan setiap konstruk dalam kerangka konseptual serta hubung kait yang dijangkakan berdasarkan sintesis teori dan literatur terdahulu.

Jadual 1. Operasionalisasi Konstruk dan Hubungan Konseptual

Konstruk	Peranan dalam Kerangka	Hubungan yang Dicadangkan
PSC	Faktor organisasi hulu	PSC → WE; PSC → Kelelahan
WE	Mekanisme motivasi	WE → Kelelahan
Kelelahan	Hasil kesejahteraan psikologi	Dipengaruhi oleh PSC dan WE

Berdasarkan Jadual 1, dapatan konseptual ini menekankan bahawa pendekatan organisasi yang mengutamakan keselamatan psikososial berpotensi mempengaruhi kelelahan melalui lebih daripada satu laluan, iaitu secara langsung dan melalui peningkatan WE. Ini menunjukkan bahawa usaha menangani kelelahan akademik memerlukan strategi yang menyeluruh dan berasaskan tadbir urus organisasi, bukan sekadar intervensi yang tertumpu kepada individu semata-mata.

Ringkasan Dapatan Hipotesis Konseptual

Bagi merumuskan dapatan konseptual yang dicadangkan, Jadual 2 menyenaraikan hipotesis serta jangkaan arah hubungan antara konstruk dalam kerangka kajian. Ringkasan ini berfungsi untuk memperjelaskan struktur hubungan teori yang dicadangkan dan menyediakan asas yang jelas untuk pengujian empirikal pada masa hadapan dalam konteks institusi pengajian tinggi Malaysia.

Jadual 2. Ringkasan Hipotesis Konseptual

Hipotesis	Hipotesis	Hipotesis
H1	PSC → Kelelahan	Negatif
H2	PSC → WE	Positif
H3	WE → Kelelahan	Negatif
H4	PSC → WE → Kelelahan	Perantaraan

Seperti yang diringkaskan dalam Jadual 2, dapatan konseptual ini mencadangkan bahawa pengaruh PSC terhadap kelelahan adalah bersifat berlapis dan saling berkait. Struktur hubungan ini menyokong keperluan pendekatan kepimpinan dan pengurusan institusi yang memberi penekanan kepada keselamatan psikososial serta pemupukan WE sebagai strategi utama dalam menangani kelelahan akademik secara mampan.

PERBINCANGAN

Perbincangan ini bertujuan untuk menafsirkan dapatan konseptual yang dicadangkan dengan mengaitkannya kepada literatur sedia ada, menjelaskan sumbangan teori, serta menghuraikan implikasi praktikal dalam konteks institusi pengajian tinggi Malaysia. Selaras dengan objektif kertas konseptual ini, perbincangan memfokuskan kepada bagaimana PSC mempengaruhi kelelahan secara langsung dan tidak langsung melalui WE, serta kepentingan pendekatan berasaskan tadbir urus organisasi dalam menangani isu kesejahteraan psikologi ahli akademik.

Pengaruh Iklim Keselamatan Psikososial terhadap Kelelahan Ahli Akademik

Dapatan konseptual kajian ini menunjukkan bahawa PSC mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kelelahan dalam kalangan ahli akademik. Tafsiran ini menyokong pandangan bahawa iklim organisasi yang mengutamakan keselamatan psikososial berperanan mengurangkan pendedahan kepada risiko psikososial seperti beban kerja berlebihan, konflik peranan, dan ketidakpastian prestasi. Dalam konteks institusi pengajian tinggi, keutamaan kepimpinan terhadap keselamatan psikologi menghantar isyarat yang jelas kepada ahli akademik bahawa kesejahteraan mereka adalah sebahagian daripada agenda institusi, bukan sekadar tanggungjawab individu. Hujah ini selari dengan literatur yang menekankan PSC sebagai faktor organisasi hulu yang membentuk pengalaman kerja dan hasil kesejahteraan psikologi (Dollard & Bakker, 2010; Loh et al., 2024).

Dalam landskap akademik Malaysia yang semakin berorientasikan prestasi, dapatan konseptual ini mencadangkan bahawa kelelahan tidak boleh difahami hanya sebagai kegagalan individu untuk mengurus tekanan, sebaliknya sebagai refleksi kepada iklim tadbir urus psikososial institusi. Apabila PSC berada pada tahap rendah, tekanan kerja kronik berpotensi dinormalisasikan, sekali gus meningkatkan risiko kelelahan. Sebaliknya, PSC yang tinggi berfungsi sebagai mekanisme perlindungan organisasi yang dapat mengurangkan kelelahan secara langsung melalui pengurusan risiko psikososial yang lebih sistematik.

Peranan Keterlibatan Kerja sebagai Mekanisme Perantaraan

Perbincangan ini turut menekankan peranan WE sebagai mekanisme perantaraan yang menghubungkan PSC dengan kelelahan. Dapatan konseptual menunjukkan bahawa pengaruh PSC terhadap kelelahan bukan sahaja berlaku secara langsung, tetapi juga melalui pembentukan keadaan motivasi kerja yang positif. Apabila PSC tinggi, persekitaran kerja yang menyokong dan selamat dari segi psikologi meningkatkan WE, yang dicirikan oleh tenaga, dedikasi dan penyerapan terhadap kerja. Keadaan motivasi ini seterusnya membantu ahli akademik mengekalkan sumber psikologi yang mencukupi walaupun berhadapan tuntutan kerja yang tinggi.

Hujah ini konsisten dengan prinsip teras model JD-R yang menegaskan bahawa sumber kerja memainkan peranan penting dalam meningkatkan WE dan melindungi individu daripada kelelahan (Bakker & Demerouti, 2017). Dalam akademik, WE bukan sekadar mencerminkan komitmen individu terhadap tugas, tetapi juga berkait rapat dengan identiti profesional dan makna kerja sebagai pendidik serta penyelidik. Oleh itu, penurunan WE boleh menjadi petunjuk awal kepada kelelahan, manakala peningkatan WE berfungsi sebagai faktor pelindung yang penting.

Sumbangan Teori kepada Literatur Akademik

Dari sudut sumbangan teori, kertas konseptual ini memperluas literatur kelelahan akademik dengan mengintegrasikan PSC dan WE dalam satu kerangka yang koheren dan berfokus kepada konteks institusi pengajian tinggi Malaysia. Berbeza daripada

kajian terdahulu yang cenderung menekankan faktor individu, kerangka ini menonjolkan peranan tadbir urus organisasi sebagai punca hulu yang mempengaruhi keadaan motivasi dan kesejahteraan psikologi. Integrasi ini menyumbang kepada pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai kelelahan sebagai isu sistemik dan berlapis, selari dengan keperluan pendekatan organisasi yang mampan.

Selain itu, penekanan terhadap konteks Malaysia memperkayakan literatur antarabangsa yang masih terhad dari segi kajian berasaskan budaya dan sistem pendidikan tinggi bukan Barat. Dengan menumpukan kepada realiti kerja akademik tempatan, termasuk tuntutan KPI dan struktur penilaian prestasi, kertas ini menawarkan perspektif kontekstual yang relevan dan bernilai untuk penyelidikan masa hadapan.

Implikasi Praktikal kepada Kepimpinan Institusi Pengajian Tinggi

Dari sudut praktikal, dapatan konseptual ini membawa implikasi penting kepada kepimpinan dan pengurusan institusi pengajian tinggi. Pertama, usaha menangani kelelahan akademik perlu beralih daripada intervensi berfokus individu kepada strategi organisasi yang mengukuhkan PSC. Ini termasuk merangka dasar yang jelas berkaitan keselamatan psikologi, mengurus beban kerja secara adil, serta mewujudkan saluran komunikasi yang selamat dan menyokong.

Kedua, pemupukan WE perlu dilihat sebagai objektif strategik institusi, bukan sekadar hasil sampingan motivasi individu. Kepimpinan fakulti dan universiti boleh memainkan peranan penting dengan menyediakan sumber kerja yang mencukupi, mengiktiraf sumbangan akademik secara bermakna, dan mengekalkan autonomi akademik. Pendekatan ini bukan sahaja berpotensi mengurangkan kelelahan, tetapi juga meningkatkan kelestarian prestasi dan kualiti akademik jangka panjang.

Batasan dan Cadangan Penyelidikan Masa Hadapan

Walaupun kertas ini menawarkan kerangka konseptual yang menyeluruh, beberapa batasan perlu diakui. Pertama, sifat konseptual kajian ini bermakna hubungan yang dicadangkan belum diuji secara empirikal dalam pelbagai jenis institusi pengajian tinggi Malaysia. Oleh itu, penyelidikan masa hadapan disarankan untuk menguji kerangka ini menggunakan reka bentuk empirikal yang sesuai, termasuk pendekatan kuantitatif atau campuran. Kedua, faktor kontekstual lain seperti perbezaan disiplin akademik atau tahap kerjaya mungkin mempengaruhi hubungan antara PSC, WE dan kelelahan, dan wajar diterokai dalam kajian lanjutan.

KESIMPULAN

Kertas konseptual ini bertujuan untuk menghuraikan hubungan antara PSC, WE dan kelelahan dalam kalangan ahli akademik institusi pengajian tinggi Malaysia melalui satu kerangka teori yang bersepadu. Berdasarkan sintesis literatur dan pembangunan kerangka konseptual, kajian ini menegaskan bahawa kelelahan akademik tidak seharusnya difahami semata-mata sebagai isu individu, sebaliknya sebagai hasil daripada interaksi antara tadbir urus organisasi dan keadaan motivasi kerja. PSC dikenal pasti sebagai faktor organisasi hulu yang mempengaruhi kelelahan secara langsung dan juga secara tidak langsung melalui peranan perantaraan WE.

Dari sudut sumbangan teori, kertas ini memperkukuh pemahaman tentang kelelahan akademik dengan mengintegrasikan konsep keselamatan psikososial dan WE dalam satu kerangka yang koheren serta berfokus kepada konteks institusi pengajian tinggi. Penekanan terhadap PSC memperluas perbincangan literatur yang selama ini cenderung memberi tumpuan kepada faktor individu, dengan menonjolkan kepentingan kepimpinan dan dasar organisasi dalam membentuk kesejahteraan psikologi ahli

akademik. Selain itu, peranan WE sebagai mekanisme motivasi yang menghubungkan PSC dan kelelahan menyumbang kepada pemahaman yang lebih mendalam tentang proses psikologi yang terlibat dalam pengalaman kerja akademik.

Dari sudut praktikal, kerangka konseptual yang dicadangkan memberikan implikasi penting kepada kepimpinan institusi pengajian tinggi Malaysia. Usaha menangani kelelahan akademik perlu dilaksanakan secara strategik melalui pengukuhan PSC, termasuk pengurusan beban kerja yang adil, kejelasan jangkaan prestasi, dan penciptaan persekitaran kerja yang menyokong keselamatan psikologi. Di samping itu, pemupukan WE perlu dijadikan sebahagian daripada agenda institusi bagi memastikan kelestarian prestasi akademik dan kesejahteraan jangka panjang ahli akademik.

Akhir sekali, walaupun kertas ini bersifat konseptual, kerangka yang dicadangkan menyediakan asas yang jelas untuk penyelidikan empirikal pada masa hadapan. Kajian lanjutan disarankan untuk menguji hubungan yang dicadangkan dalam pelbagai jenis institusi pengajian tinggi serta mengambil kira faktor kontekstual lain yang mungkin mempengaruhi kesejahteraan psikologi ahli akademik. Dengan pendekatan yang berasaskan organisasi dan kepimpinan, kelelahan akademik dapat ditangani secara lebih sistematik dan mampan.

BATASAN KAJIAN

Walaupun kertas ini menawarkan satu kerangka konseptual yang bersepadu untuk memahami hubungan antara PSC, WE dan kelelahan dalam konteks institusi pengajian tinggi Malaysia, beberapa batasan perlu diakui. Pertama, sifat konseptual kajian ini bermakna hubungan yang dicadangkan belum diuji secara empirikal merentas pelbagai jenis institusi pengajian tinggi. Oleh itu, kesahan luaran kerangka ini masih bergantung kepada pengujian empirikal pada masa hadapan. Kedua, kertas ini memfokuskan kepada konstruk teras tanpa mengambil kira faktor kontekstual lain seperti perbezaan disiplin akademik, tahap kerjaya, atau variasi struktur organisasi yang mungkin mempengaruhi pengalaman PSC, WE dan kelelahan. Batasan ini membuka ruang kepada penyelidikan lanjutan untuk memperhalusi dan memperluas kerangka yang dicadangkan agar lebih sensitif terhadap kepelbagaian konteks akademik.

PENGHARAGAAN

Penulis merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada semua pihak yang telah menyumbang secara langsung dan tidak langsung kepada pembangunan idea dan penulisan kertas konseptual ini. Penghargaan juga ditujukan kepada komuniti akademik institusi pengajian tinggi Malaysia yang pengalaman kerja dan cabarannya telah menjadi sumber refleksi penting dalam pembinaan kerangka konseptual kajian ini.

PENGISYTIHARAN KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis mengisytiharkan bahawa tiada sebarang konflik kepentingan yang berpotensi berkaitan dengan kajian, kepengarangan, dan/atau penerbitan artikel ini.

RUJUKAN

- Amoadu, M., Ansah, E. W., & Sarfo, J. O. (2023). Influence of psychosocial safety climate on occupational health and safety: A scoping review. *BMC Public Health*, 23(1), 1344. <https://doi.org/10.1186/s12889-023-16246-x>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bobrytska, V., Krasylnykova, H., Protska, S., Skyrda, T., Krasylnykov, S., & Chkhalo, O. (2025). Digitalisation in higher education: A systematic review of its impact on health, cognition, and social interaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 24(5), 339–359. <https://doi.org/10.26803/ijlter.24.5.18>
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive working environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Dong, R. K., Li, X., & Hernan, R. B. (2024). Psychological safety and psychosocial safety climate in the workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. *Journal of Safety Research*, 91, 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.08.001>
- Loh, M. Y., Dollard, M. F., & McLinton, S. S., & Brough, P. (2024). Translating psychosocial safety climate (PSC) into real-world practice: Two PSC intervention case studies. *Journal of Occupational Health*, 66(1), uiae051. <https://doi.org/10.1093/joccuh/uiae051>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory*. (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Moreno-Martínez, M., & Sánchez-Martínez, I. (2025). The associated factors of work engagement, work overload, work satisfaction, and emotional exhaustion and their effect on healthcare workers: A cross-sectional study. *Healthcare*, 13(2), 162. <https://doi.org/10.3390/healthcare13020162>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Teoh, K. B. (2020). *The impact of psychosocial safety climate on burnout and work engagement among academics in Malaysian Research Universities* [Unpublished doctoral dissertation]. Universiti Sains Malaysia. <https://eprints.usm.my/53448/>
- Teoh, K. B., & Kee, D. M. H. (2022). Psychosocial safety climate and burnout among Malaysian research university academicians: The mediating roles of job demands and work engagement. *International Journal of Trade and Global Markets*, 15(4), 471–496. <https://doi.org/10.1504/IJTGM.2022.125910>
- Teoh, K. B., Kee, D. M. H., & Akhtar, N. (2021). How does psychosocial safety climate affect burnout among Malaysian educators during the COVID-19 pandemic? *Asia-Pacific Social Science Review*, 21(4), 86–99.
- Tzioti, E., Montgomery, A., Spiliou, M., Mouratidis, C., Chalili, V., Maliousis, I., & Lainidi, O. (2025). Fun at work, job engagement, and burnout: A meta-analysis and narrative synthesis. *Cogent Psychology*, 12(1), Article 2492453. <https://doi.org/10.1080/23311908.2025.2492453>

ABOUT THE AUTHOR

Author

Ts. Dr. Teoh Kok Ban ialah Pensyarah Kanan di Institut Penyelidikan Pendidikan Tinggi Kebangsaan (IPPTN), Universiti Sains Malaysia (USM). Beliau menumpukan penyelidikannya dalam bidang pendidikan tinggi, pembangunan insan, dan kesejahteraan organisasi, dengan mengintegrasikan kajian, kaunseling, dan latihan profesional untuk menghasilkan impak yang bermakna dalam pendidikan dan masyarakat.

Beliau memiliki PhD dalam Tingkah Laku dan Pembangunan Organisasi, serta Ijazah Sarjana dalam Statistik dan Kaunseling. Dengan latar belakang antara disiplin, Dr. Teoh menggabungkan analisis kuantitatif dengan pendekatan berpusatkan manusia. Beliau juga merupakan Ahli Teknologi Profesional (Ts.) berdaftar dengan Lembaga Teknologis Malaysia (MBOT) dan Kaunselor Berdaftar (K.B.; P.A.) dengan Lembaga Kaunselor Malaysia, menjadikan kepakaran teknikal dan wawasan psikologi sebahagian daripada sumbangan akademik dan profesional beliau.

Sebagai Jurulatih Bertauliah HRD Corp, Dr. Teoh aktif mengetuai program pembangunan kapasiti, kolaborasi akademik-industri, dan inisiatif pembangunan profesional. Sumbangan ilmiahnya merangkumi peranan editorial dan semakan rakan sebaya untuk jurnal berindeks, serta penyelidikan, pembentangan, dan kepimpinan akademiknya telah diiktiraf melalui pelbagai anugerah.

Di luar akademik, beliau komited terhadap khidmat kemanusiaan, khususnya dalam bidang kesihatan mental, pemerikasaan belia, dan kesaksamaan pendidikan. Dr. Teoh percaya bahawa perubahan bermakna dicapai melalui integrasi ilmu, empati, dan tindakan berfokus, nilai yang terus membimbing kerja akademik dan komuniti beliau.

ORCID: 0000-0003-3252-8531
E-mel: kbteoh@usm.my