

## Hubungkait Kepimpinan Maya dan Keterlibatan Pekerja

Rabiatul Muhairah Mohd Jamaluddin<sup>1</sup> & Nor Hazana Abdullah<sup>1,\*</sup>

<sup>1</sup>Jabatan Pengurusan dan Teknologi, Fakulti Pengurusan Teknologi Dan Perniagaan, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, 86400 Batu Pahat, Johor, MALAYSIA

\*Corresponding Author

DOI: <https://doi.org/10.30880/rmtb.2023.04.01.001>

Received 31 March 2023; Accepted 30 April 2023; Available online 01 June 2023

**Abstract:** Malaysia's transition after COVID-19 pandemic has sown an increase in hybrid working environment. Therefore, routine communication activities that involve the cooperation of team members is done either both physically and virtually. This new hybrid working environment might give rise to issue related to employee engagement. Thus, purpose of this study is to examine the level of virtual leadership and employee engagement among WFH employees in companies listed in the Global Industry Standard (GICS) in Malaysia. In this study, a quantitative method using questionnaire distribution was used. A total of twenty-two companies listed in GICS involving 200 employees participated in this study. Descriptive analysis and correlation were used to answer the objectives of the study. It is found that there is a significant relationship between virtual leadership and employee engagement. The finding of this study provide supports on the importance of virtual leaders in improving employees' engagement.

**Keywords:** Virtual leadership, Employee engagement, Work from home

**Abstrak:** Malaysia juga telah menghadapi normalisasi baharu pandemik COVID-19 pada tahun 2019. Oleh itu, faktor perubahan persekitaran tempat kerja Work from Home (WFH) telah menyebabkan penyeliaan secara fizikal tidak berlaku. Rutin aktiviti komunikasi dan aktiviti yang melibatkan kerjasama ahli pasukan turut terjejas. Tujuan penyelidikan kajian ini adalah untuk mengkaji tahap kepimpinan maya dan keterlibatan pekerja di kalangan pekerja di syarikat tersenarai di dalam Piawaian Klasifikasi Industri Global (PKIG) di Malaysia. Dalam kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif yang menggunakan kaedah borang soal selidik melalui Google form sebagai instrumen kajian dalam proses pengumpulan data. Tinjauan kajian telah dilakukan di 10 sektor syarikat (PKIG) di Malaysia yang melibatkan 200 orang pekerja menggunakan kaedah persampelan bertujuan. Populasi dari kajian ini berdasarkan populasi sektor tertinggi seperti perbankan dan kewangan, kerajaan, insurans dan lain-lain. Data yang dikumpul akan di analisa dengan menggunakan IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Hasil kajian ini menunjukkan nilai R Square= 0.131 bagi keterlibatan pekerja melalui kepimpinan

maya. Ini membuktikan terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan maya terhadap keterlibatan pekerja. Analisa deskriptif dan korelasi telah digunakan bagi menjawab objektif kajian. Hasil dapatan kajian mendapati keterlibatan pekerja yang efektif dan berkesan kerana wujudnya pemimpin maya yang sensitif dan cekap menyelesaikan masalah yang tidak terjangka dalam organisasi. Jangkaan hasil kajian dapat digunakan sebagai panduan untuk memastikan keterlibatan kakitangan syarikat mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi bersama pemimpin maya.

**Kata Kunci:** Kepimpinan maya, Keterlibatan pekerja, Bekerja dari rumah,

## 1. Pengenalan

Industri Negara Malaysia telah berhadapan normalisasi baharu pandemik COVID-19 sejak tahun 2019 dimana persekitaran pekerjaan telah berubah dengan ketara (Mutha *et al.*, 2021). Namun begitu, majoriti syarikat kerja masih mengekalkan jadual kerja WFH ataupun hibrid. Keadaan ini memberi implikasi kepada pekerja di mana komunikasi kerja tidak sahaja berlaku secara fizikal tetapi juga berlaku secara maya. Keadaan ini boleh memberi implikasi yang besar terhadap keterlibatan kerja. Rata-rata kajian lepas mendapati keterlibatan pekerja yang tinggi akan meningkatkan daya saing serta mempengaruhi prestasi syarikat lebih ke hadapan (Soane *et al.*, 2012). Namun begitu, sekiranya keterlibatan pekerja dalam organisasi kurang memuaskan, maka ia juga mempengaruhi prestasi kerja dalam memuaskan kehendak pelanggan seperti pembekal bahan mentah dan pelanggan akhir (Anitha, 2014). Menurut Mehtab *et al.* (2017), kewujudan kepemimpinan secara maya juga telah mempengaruhi perubahan tempat kerja dari tradisi secara fizikal kepada bekerja secara maya. Hal ini turut memberi kesan dalam kurangnya suasana kolaborasi, keterlibatan, sosial bersama ahli di tempat kerja maya. Sehubungan dengan itu, resolusi untuk mengetahui bagaimana fungsi kepemimpinan secara maya di dalam sesebuah organisasi juga penting bagi memperbaharui kekurangan dalam diri pemimpin maya tersebut (Liao, 2017).

Menurut Dasar 4IR Kebangsaan (2022), revolusi industri 4.0 (4IR) akan melibatkan transformasi maya, digital dan biologi teknologi baharu dalam pelbagai bidang sektor pekerjaan dari semasa ke semasa. Oleh itu, rutin aktiviti komunikasi, dan aktiviti yang melibatkan kerjasama ahli pasukan dan kepimpinan semakin berkurangan (Camm, 2021). Pada masa yang sama, Malaysia juga telah menghadapi normalisasi baharu pandemik COVID-19 sejak 2019 di mana persekitaran kerja telah berubah dengan ketara (Mutha *et al.*, 2021). Oleh itu, pekerja dan pemimpin dalam organisasi semakin kerap menggunakan platform maya dalam aktiviti komunikasi massa melalui Internet (Kashive *et al.*, 2022). Menurut Barhite (2017) prestasi pemimpin maya yang baik mampu mempengaruhi peningkatan hasil pengeluaran dan produktiviti serta mampu membawa inovasi dalam mencapai keuntungan yang lebih tinggi.

Statistik dan kajian lepas menunjukkan bahawa tahap keterlibatan pekerja di Malaysia masih perlu diperbaiki. Menurut Laporan Employee experience trends Malaysia (2020) tahap keterlibatan pekerja di Malaysia ialah 58%, jauh ketinggalan di belakang negara-negara lain seperti Thailand dan India. Keadaan ini mungkin menjadi lebih kritikal di era pasca pandemik di mana persekitaran kerja telah berubah kepada persekitaran hibrid. Walaupun kerja maya masih dilihat sebagai kelas kedua dan tidak memenuhi keperluan orang ramai sepenuhnya. (Khurram *et al.*, 2017), persepsi ini semakin berubah apabila keadaan semasa berubah. Walaubagaimanapun, sejauh mana kepimpinan maya memberi kesan kepada keterlibatan pekerja masih perlu dikaji. Lebih-lebih lagi apabila kajian lepas masih sangat kurang.

Kajian ini bertujuan untuk menjawab persoalan berikut mengenai apakah tahap di kalangan kepemimpinan secara maya, apakah tahap keterlibatan di kalangan pekerja, apakah hubungan antara kepimpinan maya dan keterlibatan pekerja. Oleh itu, objektif kajian bagi tahap kepemimpinan secara

maya, tahap keterlibatan pekerja telah ditentukan serta hubungan diantara kepemimpinan maya dan keterlibatan pekerja telah dikenal pasti.

Skop kajian ini tertumpu kepada pekerja bekerja secara maya di syarikat tersenarai di dalam Piawaian Klarifikasi Industri Global (PKIG) di Malaysia. Di dalam sistem PKIG telah tersenarai 11 jenis sektor yang merangkumi sektor kewangan, material, dan lain-lain.

Kepentingan kajian ini dapat memberi manfaat kepada syarikat dan juga Kementerian Sumber Manusia dalam mempromosikan jadual kerja fleksibel dan maya. Kajian ini boleh membantu organisasi untuk menambah baik dasar keterlibatan pekerja mereka pada masa hadapan. Ia juga dapat memperbanyakkan lagi bukti empirikal tentang hubungan antara kepemimpinan maya dan keterlibatan pekerja.

## 2. Sorotan Kajian

### 2.1 Definisi Keterlibatan Pekerja

Menurut William (1990), istilah keterlibatan pekerja telah diperkenalkan oleh William yang kebiasaannya digunakan untuk memberi semangat kepada pekerja, fokus etika kerja, produktiviti dan juga memberi motivasi. Selain itu, Kahn juga mempertikaikan kepentingan pekerja dari segi kesediaan pekerja untuk mengatasi masalah emosi, fizikal dan kognitif dalam pelaksanaan keterlibatan kerja bersama pasukan maya tersebut. Dia berpendapat bahawa pekerja yang terlibat difokuskan secara kognitif mempunyai hubungkait antara emosi dengan interaksi antara pemimpin dan pekerja (Kahn, 1990). Menurut Soane *et al.* (2012) keterlibatan pekerja juga didefinisikan sebagai kemampuan pekerja untuk bekerja mengikut objektif organisasi tersebut tetapi mengikut kepada situasi yang bergantung kepada pengurusan antara pemimpin dan pekerja (Robbins & Judge, *Organizational Behavior* Pearson, 2015). Tambahan juga, keterlibatan pekerja yang baik akan lebih bertanggungjawab dalam menjaga identiti organisasi dan mentalnya di tempat kerja (Xu *et al.*, 2022) serta mereka mengetahui bagaimana untuk memotivasikan pekerja dalam menstabilkan prestasi pekerjaan mereka, kemampuan pekerja untuk berkomitmen, berdedikasi, cekap dan fleksibel dalam keterlibatan kerja (Beek *et al.*, 2014; Sun & Bunchapattanasakda, 2019).

### 2.2 Model Keterlibatan Pekerja (Schaufeli & Bakker, 2004)

Model yang digunakan terhadap konsep keterlibatan pekerja adalah: UWES. Terdapat 15 item yang digunakan. Antaranya item semangat (5), item dedikasi (5) dan item penyerapan (5) untuk sebahagiannya terdiri daripada item MBI yang diungkap semula secara positif. Sebagai contoh, "Saya terlalu fokus dalam kerja saya" (penyerapan) berbanding "Saya berasa letih apabila saya bangun pada waktu pagi dan terpaksa menghadapi hari lain di tempat kerja" (keletihan) dan "Saya bersemangat tentang pekerjaan saya" (dedikasi) berbanding "Saya telah menjadi kurang bersemangat dengan kerja saya" (sinis). Item MBI terdiri daripada item semangat, item dedikasi, item penyerapan untuk membentuk UWES-24 (Schaufeli *et al.*, 2006).

### 2.3 Elemen bagi Keterlibatan Pekerja

#### a) Semangat

Terdapat enam item yang merujuk kepada tahap tenaga dan daya tahan yang tinggi mengatakan bahawa orang ini sangat bertenaga dan mampu untuk meneruskannya walaupun dalam keadaan sukar. Mereka juga sanggup melaburkan usaha dan tidak mudah jemu. Akhirnya, orang ini gigih dan mampu menghadapi kesukaran secara langsung.

### b) *Dedikasi*

Terdapat lima item yang menggambarkan seseorang yang berasa penting dan bersemangat terhadap kerja mereka iaitu mereka berasa lebih terinspirasi dan tercabar, mudah berasa bangga dengan hasil kerja mereka dan merasakan bahawa kerja mereka telah membuat perubahan dalam organisasi mereka.

### c) *Penyerapan*

Diukur dengan enam item iaitu untuk menjadi produktif dan gembira, dikelilingi oleh perkara yang mengingatkan tentang kerja anda dan betapa pentingnya kerja anda. Sukar untuk berhenti dan menikmati kehidupan, jadi masa berlalu dengan cepat.

## 2.4 Faktor keterlibatan pekerja (2013-2022)

**Jadual 1: Faktor keterlibatan pekerja (2013-2022)**

Faktor	Frekuensi	Sumber
Persekitaran	5	Castellano <i>et al.</i> (2021)
Komunikasi	2	Breevaart <i>et al.</i> (2013)
Semangat	2	Yadav <i>et al.</i> (2020)
Sumber kerja	1	Mehtab <i>et al.</i> (2017)
Kepimpinan tranformasi	1	Barhite (2017)

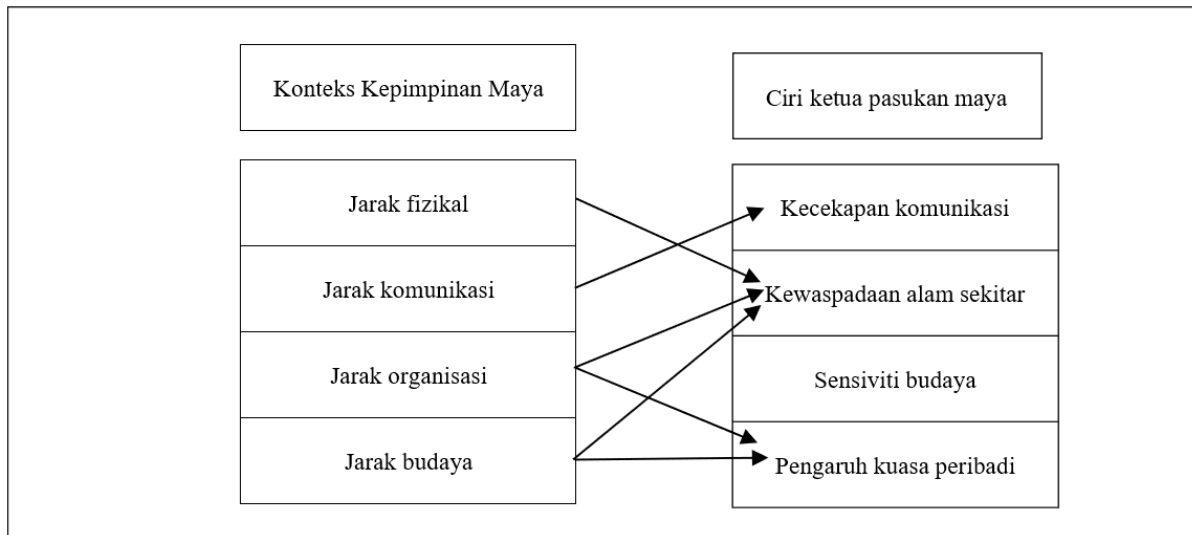
Faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan pekerja dan kepimpinan maya mengikut bilangan kajian masa lalu dalam sepuluh tahun kebelakangan. Faktor yang mempengaruhi merangkumi (i) Persekitaran (ii) Komunikasi (iii) Semangat (iv) sumber kerja (v) kepimpinan transformasi. Ahli pasukan harus meneliti faktor ini dalam persekitaran mereka untuk mencapai keterlibatan pekerja yang tinggi. Maklumat ini menunjukkan bahawa faktor kepimpinan kurang dikaji bersama keterlibatan pekerja dan kajian yang telah dibuat hanya mengkaji stail kepimpinan transformasi dan bukan kepimpinan maya. Berdasarkan jurang kajian ini, maka terdapat keperluan empirikal bagi kajian ini.

## 2.5 Definisi Kepimpinan Maya

Sepanjang abad ke-20, peningkatan teknologi baru telah mendorong melahirkan pasukan telework dan maya melalui telefon bimbit, mel suara, dan Internet. Menjelang awal abad ke-21, pula pekerja yang bekerja sekurang-kurangnya satu hari di rumah setiap minggu telah meningkat lebih 4 juta orang pengguna, dan hari ini hampir separuh warganegara Amerika mempunyai pengalaman bekerja jarak jauh. Hal ini, menunjukkan kerja maya telah terus berkembang dari semasa ke semasa (Castellano *et al.*, 2021). Tambahan pula, pemimpin maya perlu mempunyai kemahiran kerja fleksibel dalam mengurus orang bawahannya (Kohntopp & McCann, 2020). Menurut Renu (2014), pemimpin maya perlu menyelia dan berkomunikasi dengan pekerja dari jarak jauh untuk menyelesaikan kerja untuk mencapai misi dan objektif organisasi. Kekerapan komunikasi di antara pekerja dan pemimpian maya mampu menghasilkan hasil kerja yang berkualiti dan meningkatkab keterlibatan dalam organisasi tersebut (Kohntopp & McCann, 2020).

## 2.6 Model Kepimpinan Maya

Model ini berdasarkan penggunaan pengantaraan komputer untuk melaksanakan fungsi kepimpinan. Antara fungsi kepimpinan yang dimaksudkan adalah seperti mengarah tugas, membuat keputusan dan menyelesaikan masalah (Eseryel *et al.*, 2020).



**Rajah 1: Model Kepimpinan (Maya, 2006)**

Rajah 1 menunjukkan model kepimpinan maya. Model ini menjelaskan bagaimana jarak fizikal, jarak komunikasi, jarak organisasi dan jarak budaya memberi kesan terhadap ciri-ciri pemimpin pasukan maya yang berkesan. Menurut model ini, jarak fizikal dan jarak komunikasi mendesak pemimpin maya menambahbaik kemahiran dan strategi komunikasi yang digunakan. Pada masa yang sama, pemimpin maya perlu sensitif dan mampu menggunakan pengaruh dan kuasa mereka secara optimum (Zhang and Fjermestad, 2006).

### 2.7 Elemen Kepimpinan Maya

Terdapat empat dimensi keberkesanan kepimpinan: komunikasi, pemahaman, kejelasan peranan, dan sikap kepimpinan. Pemimpin sering mengatakan bahawa masalah utama dengan pasukan ialah isu mekanisme kawalan, isu teknologi, dan isu motivasi dan tingkah laku ahli. Berikut adalah elemen yang perlu ada dalam kepimpinan maya yang berkesan (Zhang and Fjermestad, 2006);

#### a) *Komunikasi*

Komunikasi antara ahli pasukan dan pemimpin adalah penting untuk mencapai keberkesanan. Pemimpin yang pandai bertanya soalan dan memberikan arahan tugas kepada ahli pasukan, serta cepat menjawab soalan ahli pasukan, boleh membantu menjadikan kepimpinan lebih berkesan. Pemimpin juga harus berkongsi platform web untuk memudahkan perbincangan semasa mesyuarat mereka (Zhang and Fjermestad, 2006).

#### b) *Memahami*

Pemahaman adalah tentang keupayaan pemimpin untuk berempati dengan ahli pasukan mereka dan memberi mereka pujian dan perhatian yang sepatutnya. Ini akan membantu ahli pasukan berasa dihargai dan bermotivasi, dan juga akan memberi kesan positif terhadap keberkesanan kepimpinan (Zhang and Fjermestad, 2006).

#### c) *Kejelasan peranan*

Pemimpin mesti mempunyai pemahaman yang jelas tentang peranan mereka untuk melibatkan diri secara berkesan dengan perbincangan ahli pasukan. Selain itu, pemimpin mesti menyediakan garis panduan kepada ahli pasukan mereka dan mengikuti proses tersebut (Zhang and Fjermestad, 2006).

## 2.8 Kajian-kajian lepas berkenaan kepimpinan maya dan keterlibatan pekerja

Kajian tinjauan oleh Korzynski (2015), mendapati bilangan interaksi antara pemimpin maya dengan pekerja tinggi melalui platform maya mempengaruhi keterlibatan 115 orang pekerja. Hal ini kerana, mereka telah menghabiskan lebih banyak masa di platform tersebut berbanding secara fizikal. (Korzynski, 2015).

Barhite (2017) pula mendapati bahawa kepuasan berkomunikasi dalam organisasi akan meningkatkan kualiti keterlibatan pekerja. Walau bagaimanapun jumlah saluran komunikasi yang digunakan tidak memberi kesan yang ketara kepada keterlibatan pekerja. Ini termasuk penggunaan teknologi komunikasi maya juga tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan keterlibatan pekerja. Namun begitu, data regresi mendedahkan bahawa interaksi bersemuka dalam berkomunikasi lebih memberi kepuasan terhadap organisasi. (Barhite, 2017).

Kajian Lee (2018) menunjukkan bahawa pekerja yang mempunyai pengalaman bekerja jarak jauh atau maya akan meningkatkan lagi keterlibatan dalam bekerja. Hal ini kerana, pekerja tersebut mempunyai pengalaman serta mampu mengadakan tempat persekitaran bekerja yang baik sehinggakan mampu hubungan antara pasukan dan pemimpin maya seperti sebuah kekeluargaan kerana wujudnya keterlibatan bekerja yang harmonis (Lee, 2018).

Kajian Kandil & Moustafa, (2021) mendedahkan bahawa matlamat pasukan berjaya dicapai sekiranya pasukan dan pemimpin maya jelas terhadap visi dan misi dalam organisasi tersebut. Tiga faktor keterlibatan pekerja dalam berkomitmen bekerja di persekitaran maya. Dapatan kajian mencadangkan bahawa strategi pengurusan yang berkesan boleh dilaksanakan ke dalam organisasi untuk mengekalkan semangat dalam bekerja (Kandil & Moustafa, 2021).

Mutha (2021) mendakwa tingkah laku kepimpinan transformasi memberi pengaruh yang ideal serta memberi inspirasi secara positif kepada pekerja dalam pasukan maya. Kepercayaan yang kuat antara ahli pasukan turut memberi kesan terhadap komunikasi antara kepimpinan maya serta keterlibatan pekerja. Hasil dari kajian ini, tingkah laku kepimpinan yang positif membantu meningkatkan lagi dalam keterlibatan pekerja yang bekerja secara jauh atau maya (Mutha, 2021).

## 3. Metodologi Kajian

### 3.1 Reka Bentuk Kajian

Sebelum memulakan penyelidikan, adalah penting untuk memahami langkah- langkah yang terlibat. Proses penyelidikan termasuk mengambil pelbagai tindakan untuk menyelesaikan penyelidikan dengan berkesan dan mengikut susunan yang kita mahu ia dilakukan. Kaedah persampelan bertujuan merupakan kaedah yang digunakan dalam kajian ini untuk menjalankan prosedur bagi mengumpul, mengukur dan menganalisis data bagi memperhalusi lagi kaedah penyelidikan yang sesuai mengikut kajian pengkaji sehingga berjaya. Selain itu, reka bentuk kajian juga merangkumi eksperimen, kajian tinjauan, korelasi, separa eksperimen, masalah penyelidikan, dan kajian deskriptif (Bhat, 2018). Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif yang berbentuk tinjauan soal selidik untuk mengenal pasti kesan kepimpinan maya terhadap 200 orang dalam syarikat tersenarai di sektor PKIG. Soal selidik bagi kepimpinan maya disesuaikan dari (Kayworth & Leidner, 2015) dan keterlibatan pekerja diadopsi dari (Schaufeli *et al.*, 2006).

### 3.2 Reka Bentuk Persampelan

Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan persampelan persampelan bertujuan kerana jumlah pekerja di setiap syarikat tidak dapat ditentukan. Populasi sasaran kajian ini adalah semua pekerja yang bekerja jauh atau secara maya di dalam sektor industri PKIG. Oleh kerana jumlah sebenar

pekerja maya tidak diketahui, saiz persampelena di tentukan dengan menggunakan saiz sampel tertinggi dari Jadual Persampelan Krejchie dan Morgan (1970) iaitu 384 orang.

### 3.3 Kajian rintis

Kajian rintis ini melibatkan 30 orang. Menurut Karanges *et al.* (2015) menyatakan bahawa ujian rintis dijalankan bagi menentukan bahawa soalan yang diberikan kepada responden sesuai dan mudah difahami oleh mereka.

### 3.4 Instrumen Kajian

Instrumen yang digunakan dalam kajian ini melibatkan item kepimpinan maya dan keterlibatan pekerja. Kedua-dua pembolehubah diukur menggunakan item daripada (Zhang and Fjermestad, 2006). Oleh itu, sebanyak 26 soalan telah dimasukkan untuk kajian ini. Sebaliknya, item keterlibatan pekerja digunakan daripada kajian ini adalah sebanyak 15 soalan (Schaufeli *et al.*, 2006). Jadual 2 menunjukkan instrumen kajian soal selidik.

**Jadual 2: Instrumen Kajian (Schaufeli *et al.*, 2006)**

	Bahagian	Katagori	No item	Sumber
A	(Demografi)		4	
B	(Kepimpinan Maya)	Komunikasi Kejelasan peranan seorang ketua maya	6	Zhang and Fjermestad (2006)
		Tingkah laku kepimpinan maya	15	
C	(Keterlibatan Pekerja)	Semangat Dedikasi	5	Schaufeli <i>et al.</i> (2006)
		Penyerapan	5	
			5	

### 3.5 Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan satu proses yang penting dalam sesuatu kajian, dan ia terbahagi kepada dua kategori dalam kajian ini iaitu data primer, yang dikumpul terus daripada responden yang terlibat, dan data sekunder, yang dikumpul melalui proses kajian literatur. Data primer dikumpul menggunakan kaedah Google Form.

### 3.6 Analisis Data

Analisis data ialah satu proses mentafsir data mentah yang diperoleh daripada responden melalui tinjauan soal selidik. Soal selidik yang berjaya dikumpul dan dijawab dengan lengkap telah dianalisis menggunakan perisian Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versi 27. Analisis data merangkumi ujian kebolehpercayaan untuk melihat sejauh mana kebolehpercayaan item dalam sesuatu pembolehubah. Selain itu, analisis deskriptif digunakan untuk memudahkan dan mencirikan data seperti demografi dan analisis statistik deskriptif digunakan untuk mendapatkan kekerapan, peratusan dan jumlah min pembolehubah dalam kajian ini. Untuk menguji hipotesis kajian, ujian normaliti digunakan untuk melihat kenormalan data yang diperolehi iaitu data normal atau data abnormal. Seterusnya, analisis korelasi telah dijalankan untuk melihat hubungan antara kepimpinan maya dengan keterlibatan pekerja.

## 4. Hasil dan Perbincangan

Maklumat demografi yang terlibat dalam kajian ini ialah jantina, umur, bangsa, tahap pendidikan, jenis sektor pekerjaan, tempoh pengalaman bekerja, adakah pekerja mempunyai pemimpin maya dan pengalaman bekerja dalam kumpulan maya.

### 4.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan satu proses yang penting dalam sesuatu kajian, dan ia terbahagi kepada dua kategori dalam kajian ini iaitu data primer, yang dikumpul terus daripada responden yang terlibat, dan data sekunder, yang dikumpul melalui proses kajian literatur. Data primer dikumpul menggunakan kaedah Google Form.

### 4.2 Analisis Data

Analisis data ialah satu proses mentafsir data mentah yang diperolehi daripada responden melalui tinjauan soal selidik. Soal selidik yang berjaya dikumpul dan dijawab dengan lengkap telah dianalisis menggunakan perisian Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versi 27. Analisis data merangkumi ujian kebolehpercayaan untuk melihat sejauh mana kebolehpercayaan item dalam sesuatu pembolehubah. Selain itu, analisis deskriptif digunakan untuk memudahkan dan mencirikan data seperti demografi dan analisis statistik deskriptif digunakan untuk mendapatkan kekerapan, peratusan dan jumlah min pembolehubah dalam kajian ini. Untuk menguji hipotesis kajian, ujian normaliti digunakan untuk melihat kenormalan data yang diperolehi iaitu data normal atau data abnormal. Seterusnya, analisis korelasi telah dijalankan untuk melihat hubungan antara kepimpinan maya dengan keterlibatan pekerja.

### 4.3 Analisis Kebolehpercayaan

Alpha Cronbach oleh Sekaran & Bougie telah digunakan dalam kajian ini untuk menilai kebolehpercayaan pembolehubah bersandar dan tidak bersandar (Sekaran & Bougie, 2013). Merujuk kepada nilai Alpha Cronbach, jika nilai di bawah kurang daripada 0.6, ini bermakna kebolehpercayaan adalah lemah. Manakala, jika nilai mencapai 0.9 bermakna kebolehpercayaan adalah cemerlang. Nilai Alpha Cronbach bagi pembolehubah kepimpinan maya mencapai 0.966 yang terdiri daripada komunikasi, kejelasan peranan dan sikap kepimpinan. Selain itu, nilai Cronbach's Alpha bagi keterlibatan pekerja ialah 0.939 terdiri daripada semangat, dedikasi dan penyerapan. Ia mendedahkan bahawa semua pembolehubah ini mencapai nilai cemerlang untuk Alpha Cronbach.

### 4.4 Keputusan Analisis Deskriptif (Demografi)

Kajian mendapati bilangan responden kajian ini terdiri daripada 105 orang perempuan (53%) dan 95 orang lelaki (47%). Majoriti responden adalah berumur di antara 18 – 24 tahun dengan jumlah seramai 63 orang (31.4%), diikuti oleh responden yang berumur di antara 25 – 34 tahun seramai 54 orang (26.9%). Seterusnya, responden yang berumur di antara 35 – 44 tahun seramai 52 orang (25.9%) dan responden yang berumur 45-54 tahun seramai 31 orang (15.4%) dan seorang responden yang berumur 55-60 tahun (0.5%). Tambahan lagi, dapatan menunjukkan seramai 124 orang (61.9%) daripada jumlah responden adalah bangsa melayu, 40 orang dari bangsa cina (19.9%), 36 orang dari bangsa India (17.9%) manakala lain- lain bangsa adalah seorang (0.5%).

Bagi kategori tahap pendidikan, majoriti responden seramai 85 orang (42.4%) mempunyai kelulusan sarjana muda, seramai 52 orang (25.9%) mempunyai kelulusan STPM atau diploma. Seramai 33 orang (16.4%) berkelulusan Sekolah Menengah dan seramai 30 orang (14.9%) berkelulusan Sarjana dan seorang sahaja dari kelulusan Ijazah Kedoktoran (0.5%) daripada kelulusan yang disenaraikan.



#### 4.5 Analisis pembolehubah deskriptif (Kepimpinan Maya dan Keterlibatan Pekerja)

**Jadual 3: Nilai min bagi Kepimpinan Maya dan Keterlibatan Pekerja**

	Statistik	
	Kepimpinan Maya	Keterlibatan Pekerja
Nilai Min ( $\mu$ )	3.9473	3.9517
Sisihan Piawai ( $\sigma$ )	0.64492	0.64698

Jadual 3 menunjukkan, jumlah tahap kepimpinan maya yang tertinggi adalah seramai 112 orang responden (56.0%) daripada keseluruhan keputusan. Selain itu, 54 orang responden (21.0%) pula bersetuju kepimpinan maya berjaya diadaptasi di tempat kerja pada skala yang sederhana dan 35 orang responden (17.5%) menunjukkan terdapat kepimpinan maya yang rendah di tempat organisasi tersebut. Seterusnya, jumlah tahap keterlibatan pekerja tertinggi adalah sebanyak 114 orang responden (57.0%) dari keseluruhan keputusan. Selain itu, 52 orang responden (26.0%) setuju keterlibatan pekerja dipengaruhi oleh kepemimpinan maya dan 35 orang responden (17.5%).

#### 4.6 Analisis Pembolehubah Deskriptif (Item Keseluruhan Bagi Kepimpinan Maya)

Nilai min bagi item dalam kepimpinan maya. Terdapat 26 item telah terlibat dalam kepimpinan maya. Nilai min tertinggi bagi komunikasi adalah pada Item B6 mempunyai nilai min iaitu ( $\mu = 4.13$ ) dengan nilai sisihan piawai ( $\sigma = 0.721$ ), manakala nilai min yang paling rendah adalah pada Item B4 iaitu ( $\mu = 3.77$ ) dengan nilai sisihan piawai ( $\sigma = 0.943$ ). Nilai nilai min keseluruhan yang tinggi yang telah diperoleh dari kajian ini menunjukkan bahawa kekerapan jawapan “setuju” adalah lebih banyak berbanding kekerapan “neutral” dan “sangat setuju”. Keputusan ini juga membuktikan bahawa majoriti pekerja di sektor PKIG dipimpin oleh pemimpin yang mempunyai tahap kepimpinan maya yang pada nilai nilai min keseluruhan yang tertinggi iaitu 3.95.

Selain itu, nilai min tertinggi bagi kejelasan peranan seorang ketua maya adalah pada Item B9d mempunyai nilai min iaitu ( $\mu = 4.04$ ) dengan nilai sisihan piawai ( $\sigma = 0.881$ ), manakala nilai min terendah adalah pada Item B9b iaitu ( $\mu = 3.88$ ) dengan nilai sisihan piawai ( $\sigma = 0.885$ ). Nilai min keseluruhan yang tinggi yang telah diperoleh dari kajian ini menunjukkan bahawa kekerapan jawapan “setuju” adalah lebih banyak berbanding kekerapan “neutral” dan “sangat setuju”.

Seterusnya, nilai min tertinggi bagi tingkah laku kepimpinan maya adalah pada Item B10e mempunyai nilai min iaitu ( $\mu = 3.99$ ) dengan nilai sisihan piawai ( $\sigma = 0.925$ ), manakala nilai min terendah adalah pada Item B10b iaitu ( $\mu = 3.87$ ) dengan nilai sisihan piawai ( $\sigma = 0.910$ ). Nilai min keseluruhan yang tinggi yang telah diperoleh dari kajian ini menunjukkan bahawa kekerapan jawapan “setuju” adalah lebih banyak berbanding kekerapan “neutral” dan “sangat setuju”.

#### 4.7 Analisis Pembolehubah Deskriptif (Item Keseluruhan Bagi Keterlibatan Pekerja)

Nilai min bagi item dalam keterlibatan pekerja. Terdapat 15 item telah terlibat dalam keterlibatan pekerja. Nilai min tertinggi bagi semangat adalah pada Item e1a mempunyai nilai min iaitu ( $\mu = 4.14$ ) dengan nilai sisihan piawai ( $\sigma = 0.777$ ), manakala nilai min yang paling rendah adalah pada Item e1c iaitu ( $\mu = 3.67$ ) dengan nilai sisihan piawai ( $\sigma = 1.115$ ). Nilai min keseluruhan yang tinggi yang telah diperoleh dari kajian ini menunjukkan bahawa kekerapan jawapan “setuju” adalah lebih banyak berbanding kekerapan “neutral” dan “sangat setuju”. Keputusan ini juga membuktikan bahawa majoriti pekerja di sektor PKIG dipimpin oleh pemimpin yang mempunyai tahap keterlibatan pekerja yang pada nilai nilai min keseluruhan yang tertinggi iaitu 3.95.

Seterusnya, nilai min bagi dedikasi adalah pada Item e2d iaitu ( $\mu = 4.05$ ) dengan nilai sisihan piawai ( $\sigma = 0.892$ ). Nilai min terendah adalah pada Item e2b iaitu ( $\mu = 3.97$ ) dengan nilai sisihan piawai ( $\sigma = 0.893$ ). Nilai min keseluruhan yang tinggi yang telah diperoleh dari kajian ini menunjukkan bahawa kekerapan jawapan “setuju” adalah lebih banyak berbanding kekerapan “neutral” dan “sangat setuju”.

Disamping itu, nilai min bagi penyerapan adalah pada Item e3c iaitu ( $\mu = 4.00$ ) dengan nilai sisihan piawai ( $\sigma = 0.784$ ). Nilai min terendah adalah pada Item e3b iaitu ( $\mu = 3.83$ ) dengan nilai sisihan piawai ( $= 0.860$ ). Nilai min keseluruhan yang tinggi yang telah diperolehi dari kajian ini menunjukkan bahawa kekerapan jawapan “setuju” adalah lebih banyak berbanding kekerapan “neutral” dan “sangat setuju”.

#### 4.8 Analisis Normaliti

**Jadual 4: Analisis Normaliti**

	Ujian <i>Shapiro-Wilk</i>			
	Statistik	<i>Sig.</i>	Statistik	<i>Sig.</i>
Keterlibatan Pekerja	0.138	0.000	0.916	0.000
Kepimpinan Maya	0.127	0.000	0.910	0.000

Jadual 4 menunjukkan ujian normaliti yang digunakan dalam mengenalpasti data yang diperolehi adalah normal atau tidak normal. Pengkaji menganalisis data dengan menggunakan ujian Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk untuk mengenal pasti jumlah data yang telah dikumpul. Selepas data ditentukan, data tersebut menunjukkan adalah tidak normal kerana keputusannya kurang daripada 0.05. Dalam kajian ini, saiz sampel adalah melebihi 50 orang responden. Selain itu, pengkaji menggunakan analisis Spearman kerana datanya adalah tidak normal.

#### 4.9 Analisis Korelasi

**Jadual 5: Analisis Korelasi**

			Keterlibatan Pekerja
Spearman's rho	Kepimpinan Maya	<i>Correlation Coefficient</i>	0.531**
		<i>Sig. (1-tailed)</i>	0.000

Jadual 5 menunjukkan analisis korelasi bagi kepemimpinan maya dengan keterlibatan pekerja di atas, ia menunjukkan nilai pekali korelasi,  $r$  bagi kepemimpinan maya dengan keterlibatan pekerja adalah 0.531. Tambahan lagi, nilai ini adalah signifikan pada  $p > 0.05$  dengan nilai  $p = 0.000$ . Nilai tersebut menunjukkan hubungan yang sederhana kerana nilai pekali korelasi 0.531 menunjukkan ia berada pada lingkungan hubungan sederhana berdasarkan jadual tafsiran pekali korelasi Spearman Rho.

### 5. Kesimpulan

Hasil daripada kajian secara keseluruhannya, hipotesis dan objektif kajian ini telah dicapai. Berdasarkan ujian korelasi Spearman, menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan maya terhadap keterlibatan pekerja dengan nilai pekali korelasi,  $r = 0.531$ .

#### Penghargaan

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Kumpulan Fokus Pengurusan Teknologi dan Fakulti Pengurusan Teknologi dan Perniagaan, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia untuk segala sokongan yang diberi.

#### Rujukan

Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63, 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>

- Barhite, B., (2017). The effects of virtual leadership communication on employee engagement, Doctor of Education, College of Bowling Green.
- Bhat, A. (2018, August 8). Research Design: Definition, Characteristics and Types QuestionPro. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/research-design/>
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2013). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Camm, M. (2021). Exploring Virtual Leadership within a Multi-Generational Workforce on Employee Morale: A Correlation Quantitative Study on Virtual Leadership and Employee Morale (Order No. 28866336). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global; Publicly Available Content Database. (2610831324). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/exploring-virtual-leadership-within-multi/docview/2610831324/se-2>
- Castellano, S., Chandavimol, K., Khelladi, I., & Orhan, M. A. (2021). Impact of self-leadership and shared leadership on the performance of virtual R&D teams. *Journal of Business Research*, 128. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.030>
- Dasar 4IR Negara (2022). Dasar Revolusi Perindustrian Keempat (4IR) Negara (Pp. 5-7). Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri. [https://www.epu.gov.my/sites/default/files/2021-09/4IRvol2\\_FA\\_BM.pdf](https://www.epu.gov.my/sites/default/files/2021-09/4IRvol2_FA_BM.pdf)
- Employee experience trends Malaysia (2020). 2020 employee experience trends Malaysia. [https://www.qualtrics.com/m/assets/au/wp-content/uploads/2020/01/FINALMYEX\\_MYGlobal\\_Trends\\_Report\\_Ebook-2.pdf](https://www.qualtrics.com/m/assets/au/wp-content/uploads/2020/01/FINALMYEX_MYGlobal_Trends_Report_Ebook-2.pdf)
- Eseryel, U. Y., Crowston, K., & Heckman, R. (2020). Functional and Visionary Leadership in Self-Managing Virtual Teams. *Group & Organization Management*, 46(2), 105960112095503. <https://doi.org/10.1177/1059601120955034>
- Gupta, A., Mishra, P., Pandey, C., Singh, U., Sahu, C., & Keshri, A. (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. *Annals of Cardiac Anaesthesia*, 22(1), 67. [https://doi.org/10.4103/aca.aca\\_157\\_18](https://doi.org/10.4103/aca.aca_157_18)
- Jian, O. Z., Yin, K. Y., & Awang, M. (2020). The Extent of Blue Ocean Leadership, Employee Engagement and Team Performance During Covid-19 Pandemic. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(11). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i11/8150>
- Jr, D. V. O., & Alo, Dr. M. P. (2019). Correlation and Linear Regression Analysis (CALRA): A Predictive Decision Support System for LEAE. *IJARCCCE*, 8(4), 1–14. <https://doi.org/10.17148/ijarccce.2019.8401>
- Kandil, M., & Moustafa, M. (2021). The Effect of Virtual Leadership Practices on Work Engagement During Covid-19. *Delta University Scientific Journal*, 4(1), 44–53. <https://doi.org/10.21608/dusj.2021.205893>
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Kashive, N., Khanna, V. T., & Powale, L. (2022). Virtual team performance: E-leadership roles in the era of COVID-19. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/jmd-05-2021-0151>
- Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2015). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7–40. <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045697>
- Kementerian Sumber Manusia (N.D.) (2020). Statistik Perkerjaan Dan Perburuhan. Kajian Pengesanan Graduan Institusi Pengajian Tinggi, Kementerian Pendidikan Malaysia. [https://www.mohr.gov.my/ebook/istat\\_bil2\\_2022/Statistik%20bil%202022.pdf](https://www.mohr.gov.my/ebook/istat_bil2_2022/Statistik%20bil%202022.pdf)
- Kohntopp, T., & McCann, J. (2020). Leadership in Virtual Organizations: Influence on Workplace Engagement. *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, 1–26. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3\\_12-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3_12-1)
- Korzynski, P. (2015). Online networking and employee engagement: what current leaders do? *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 582–596. <https://doi.org/10.1108/jmp-10-2013-0344>
- Krejcie, R.V., & Margon, D.W., (1970). Determining Sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(30), 607-610. doi:10.1177/001316447003000308
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Mark A Goss-Sampson. (n.d.). Statistical Analysis In Jasp: A Guide For Students (H. S. A. H. Muhamad Karimi Sulaiman, Trans.; pp. 41–105) [Review of STATISTICAL ANALYSIS IN JASP: A GUIDE FORSTUDENTS]. <https://static.jaspstats.org/Statistical%Analysis%20in%20JASP%20%20A%20Students%20Guide%20v1.0%20Bahasa%20Melayu%20pre-release.pdf> (Original work published 2018)
- Mehtab, K., Rehman, A. ur, Ishfaq, S., & Jamil, R. A. (2017). Virtual Leadership: A Review Paper. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(4-1), 183–193. <https://doi.org/10.2478/mjss-2018-0089>
- Pham, H. (2016, September 13). An Empirical Research on the Relationship between Leadership Behavior and Employee Engagement within Virtual- working Environment at Technology Enterprises

- in Vietnam. Papers.ssrn.com. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2838542](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2838542)
- Raja Ahmed Jamil, K. M. A. R. S. I. (2018). Virtual Leadership: A Review Paper. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(4-1), 183-193. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2478/mjss-2018-0089>
- Renu, A. A. (2014). E-Leadership- A new and modern style of leadership. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(5), 88-93. Retrieved from <https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/download/480/418>
- Robbins & Judge, *Organizational Behavior* | Pearson. (2015). Pearson.com. <https://www.pearson.com/us/higher-education/product/Robbins-Organizational-Behavior-16th-Edition/9780133507645.html>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business*. Sixth Edition.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529–547. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63–80. [https://econpapers.repec.org/article/mthijhr88/v\\_3a9\\_3ay\\_3a2019\\_3ai\\_3a1\\_3ap\\_3a63-80.htm](https://econpapers.repec.org/article/mthijhr88/v_3a9_3ay_3a2019_3ai_3a1_3ap_3a63-80.htm)
- William a. Kahn (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The academy of management journal*, 33(4), 692- 724. <Http://www.jstor.org/stable/256287?origin=jstor-pdf>
- Xu, Y., Liu, D., & Tang, D. (2022). Decent work and innovative work behaviour: Mediating roles of work engagement, intrinsic motivation and job self-efficacy. *Creativity and Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/caim.12480>
- Yadav, S., Dubey, A., Chawla, P., & Abvsme, J. (2020). Employee Engagement Strategy for Employees Working in Virtual Environment in the IT Industry. <https://jnu.ac.in/sites/default/files/abvsme/WP-03.pdf>

**Appendik A**

Jadual Analisis Min Kepimpinan Maya

Bil	Item	Sisihan Piawai ( $\sigma$ )	Min (M)	Tahap
<b>Komunikasi</b>				
1.	Kenali ketua pasukan? (B1)	0.878	3.87	Tinggi
2.	Berapa kerap kuantiti komunikasi anda terhadap KPM? (B2)	0.802	3.83	Tinggi
3.	Setiap kali saya memerlukan projek, KPM saya akan beri maklumat (B3)	0.700	4.00	Tinggi
4.	Terdapat jadual tetap komunikasi anda dengan KPM (B4)	0.943	3.77	Tinggi
5.	Setiap perubahan projek atau tugas akan dimaklumkan oleh KPM? (B5)	0.872	4.10	Tinggi
6.	KPM akan beri semua respon soalan? (B6) Kejelasan Peranan Seorang Ketua Maya	0.721	4.13	Tinggi
7.	KPM sering memberi idea-idea mahir (B9a)	0.940	3.90	Tinggi
8.	KPM sering bereksperimen dengan konsep dan idea baharu. (B9b)	0.885	3.88	Tinggi
9.	KPM berpengaruh dalam pasukan maya. (B9c)	0.872	3.99	Tinggi
10.	KPM memastikan bahawa saya memenuhi matlamat jangka pendek yang diberikan. (B9d)	0.881	4.04	Tinggi
11.	KPM memastikan saya memenuhi matlamat jangka panjang yang dinyatakan. (B9e)	0.826	3.97	Tinggi
12.	KPM menjelaskan peranan saya dengan jelas. (B9f)	0.940	3.96	Tinggi
13.	KPM menjelaskan ketutamaan dan hala tuju tugas saya. (B9g)	0.859	3.95	Tinggi
14.	KPM menjangkakan masalah dalam proses kerja serta mengelakkan krisis. (B9h)	0.878	3.95	Tinggi
15.	KPM mempengaruhi disiplin atau tatacara dalam kerja saya. (B9i)	0.820	4.02	Tinggi
16.	KPM mampu mengawal tugas-tugasnya. (B9j)	0.814	3.97	Tinggi
17.	KPM membandingkan rekod, laporan dan sebagainya untuk mengesan sebarang masalah yang mungkin berlaku. (B9k)	0.757	3.94	Tinggi
18.	KPM menunjukkan perbezaan utama dalam kalangan ahli pasukan dan kemudian berusaha untuk menyelesaikannya secara partisipatif. (B9l)	0.864	3.94	Tinggi
19.	KPM menggalakkan membuat keputusan secara partisipatif (B9m)	0.779	3.90	Tinggi
20.	KPM menunjukkan empati dan keprihatinan apabila	0.943	3.93	Tinggi

	berurusan dengan saya (B9n)			
21.	KPM melayani saya dengan sensitif dan prihatin (B9o)	0.946	3.90	Tinggi
	Tingkah laku Kepimpinan Maya			
22.	Prestasi KPM saya (B10a)	0.917	3.92	Tinggi
23.	Berbanding dengan KPM sebelum ini, prestasi KPM saya sekarang ialah (B10b)	0.910	3.87	Tinggi
24.	Prestasi KPM saya boleh dijadikan contoh (B10c)	0.919	3.96	Tinggi
25.	Penilaian saya terhadap kejayaan pengurusan KPM ialah (B10d)	0.892	3.95	Tinggi
26.	Penilaian saya terhadap keberkesanan pengurusan keseluruhan KPM saya ialah (B10e)	0.925	3.99	Tinggi
	Nilai Min Keseluruhan	0.645	3.95	Tinggi

Jadual Analisis Min Keterlibatan Pekerja

Bil	Item	Sisihan Piawai Min ( $\sigma$ )	Min (M)	Tahap
	Semangat			
1.	Saya bertenaga di tempat kerja (e1a)	0.777	4.14	Tinggi
2.	Saya berasa kuat dan aktif bekerja (e1b)	0.803	4.00	Tinggi
3.	Saya boleh berterusan bekerja berjam-jam (e1c)	1.115	3.67	Tinggi
4.	Saya mempunyai mental yang kuat (e1d)	0.920	3.87	Tinggi
5.	Di tempat kerja, saya masih sabar, walaupun hadapi pelbagai cabaran (e1e)	0.882	3.99	Tinggi
	Dedikasi			
6.	Kerja yang saya lakukan sangat bermakna (e2a)	0.809	4.00	Tinggi
7.	Saya bersemangat dengan pekerjaan saya (e2b)	0.893	3.97	Tinggi
8.	Pekerjaan ini memberi inspirasi kepada saya (e2c)	0.832	3.98	Tinggi
9.	Saya bangga dengan kerja yang saya lakukan (e2d)	0.892	4.05	Tinggi
10.	Bagi saya, pekerjaan saya sangat mencabar (e2e)	0.838	4.01	Tinggi
	Penyerapan			
11.	Saya tidak sedar apabila masa berlalu ketika saya bekerja (e3a)	0.831	3.96	Tinggi
12.	Apabila saya bekerja, saya lupa segala perkara lain di sekeliling saya (e3b)	0.860	3.83	Tinggi
13.	Saya berasa gembira apabila saya bekerja dengan bersungguh-sungguh (e3c)	0.784	4.00	Tinggi
14.	Saya terlalu fokus dalam kerja saya (e3d)	0.743	3.92	Tinggi
15.	Saya sukar melepaskan kerja saya (e3e)	0.863	3.88	Tinggi
	Nilai Min Keseluruhan	0.647	3.95	Tinggi