

Bekerja dari Rumah dan Prestasi Adaptif: Autonomi Kerja dan Kepimpinan Rendah Hati Sebagai Penyederhana

(Work from Home and Adaptive Performance: Job Autonomy and Humble Leadership as a Moderator)

Roshayati Abdul Hamid
Norhafizah Mohd Esrakh
Siti Ngayesah Ab Hamid

(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

ABSTRAK

Pandemik Covid-19 telah membuka lanskap terhadap kelebihan bekerja dari rumah dan penyesuaian diri dalam melaksanakan tugas. Autonomi kerja dan gaya kepimpinan juga berpotensi untuk membantu pekerja menyesuaikan diri dalam persekitaran kerja yang lebih fleksibel. Oleh itu, tujuan kajian adalah untuk mengkaji kesan bekerja dari rumah, autonomi kerja dan kepimpinan rendah hati terhadap prestasi adaptif serta kesan penyederhanaannya. Teori ketetapan diri (self-determination theory) dirujuk sebagai teori asas untuk mengenal pasti sejauh mana autonomi kerja dan kepimpinan rendah hati dapat membantu pekerja untuk lebih bermotivasi dalam melaksanakan kerja dari rumah. Data yang diperolehi daripada maklum balas 200 responden dianalisis menggunakan PLS-SEM. Hasil kajian menunjukkan bekerja dari rumah, kepimpinan rendah hati dan autonomi kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi adaptif. Autonomi kerja yang luas dan persepsi yang tinggi terhadap kepimpinan rendah hati secara tidak langsung menguatkan hubungan di antara bekerja dari rumah dengan prestasi adaptif. Kajian ini telah menyumbang secara teoretikal bahawa pemberian autonomi kerja yang luas dan pengaruh gaya kepimpinan rendah hati dapat menyuntik motivasi untuk meningkatkan prestasi adaptif walaupun bekerja dari rumah. Manakala secara praktikal, organisasi perlu melengkapi penyelia dengan gaya kepimpinan rendah hati dan memperluaskan autonomi kerja untuk memantapkan prestasi pekerja tidak kira di mana mereka bekerja.

Kata kunci: Bekerja dari rumah; prestasi adaptif; kepimpinan rendah hati; autonomi kerja; sektor awam dan swasta; Malaysia.

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has opened up the landscape for the advantages of work from home (WFH) and adapting oneself in performing tasks. Leadership style and work autonomy also have the potential to assist employees to adapt the flexible work environment. Therefore, the purpose of the study is to examine the effect of WFH, work autonomy and humble leadership on adaptive performance as well as its moderating effect. Self-determination theory is referred to as an underlying theory to identify the extent to which work autonomy and humble leadership may assist employees to be more motivated in performing work from home. The Partial Least Square (PLS) technique was used to test the hypothesized relationships among variables using the 200 responded data. The results of this study indicated that the WFH, job autonomy and humble leadership influenced adaptive performance and employees with high job autonomy and perceived high humble leadership strengthen the relationship between WFH and adaptive performance. The study sheds new light on the theoretical contribution that the extensive of work autonomy and the influence of a humble leadership style has improved adaptive performance even when working from home. Whereas in practice, organizations need to equip supervisors with a humble leadership style and expand work autonomy to strengthen employee performance regardless of where they work.

Keywords: Work from Home (WFH); adaptive performance; humble leadership; work autonomy; public and private sector; Malaysia.

Received 23 September 2022; Accepted 29 March 2023

PENGENALAN

Kemunculan Covid-19 telah menyebabkan seluruh dunia termasuk Malaysia mengisytiharkan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) selama hampir dua tahun. Pelaksanaan PKP telah membawa impak negatif kepada ekonomi negara dan mewujudkan norma baharu dalam

kehidupan masyarakat. Kebanyakan organisasi telah melaksanakan konsep Bekerja dari Rumah (BDR) bagi memastikan kelangsungan operasi organisasi. Walaupun konsep BDR baru diperkenalkan di Malaysia, tetapi ia telah lama dipraktikkan oleh kebanyakan negara di Eropah dan Amerika Syarikat menggunakan pelbagai terma seperti *remote work* atau *telecommuting*. Statistik

rasmi Eropah menunjukkan purata 5.4% orang dari populasi bekerja dari rumah secara tetap pada tahun 2019 (Popovici & Popovici 2020). Manakala di Amerika Syarikat, populasi pekerja yang bekerja dari rumah dengan sekurang-kurangnya 50 peratus daripada jumlah masa bekerja telah meningkat daripada 1.8 juta pada 2005 kepada 3.9 juta pada 2017 (Wang et al. 2021).

Norma baharu dalam struktur pekerjaan di Malaysia semasa pandemik Covid-19 telah memberi impak kepada perjalanan operasi, pengurusan dan pentadbiran organisasi. Pada mulanya terdapat pelbagai masalah dan cabaran yang dihadapi oleh majikan dan pekerja dalam menempuh BDR kerana struktur BDR adalah berbeza dari bekerja di pejabat. Pekerja perlu menyesuaikan diri dengan penggunaan teknologi, masa dan suasana bekerja yang baru (Singh et al. 2020). Lama-kelamaan konsep BDR telah menjadi kebiasaan kepada pekerja (Wang et al. 2021). Namun, apabila Malaysia memasuki Fasa Peralihan Endemik bermula April 2022, masyarakat telah kembali kepada kehidupan normal. Organisasi juga telah bertukar kembali kepada budaya bekerja di pejabat di mana pekerja perlu hadir bekerja secara fizikal (Astro Awani 2022). Kajian yang dijalankan oleh Program Pembangunan Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu (UNDP) dan Talent Corporation Malaysia (TalentCorp) mendapati 80% pekerja di Malaysia masih memilih BDR, dengan hampir separuh memilih untuk berbuat demikian sekurang-kurangnya tiga hari seminggu (TalentCorp & UNDP 2021). Selari dengan permintaan tersebut, kerajaan Malaysia telah mengambil langkah positif dengan memasukkan aturan kerja fleksibel (AKF) (*Flexible Working Arrangement*) dalam Akta Kerja 1955 (Pindaan 2022) yang berkuatkuasa mulai September 2022. Pekerja di negara ini dibenar memohon kepada majikan masing-masing untuk mendapatkan kesesuaian masa, hari dan lokasi untuk bekerja termasuklah BDR.

Walau bagaimanapun, menurut Menteri Sumber Manusia Malaysia pemakaian Akta (Pindaan) tersebut terpaksa ditangguhkan sehingga Januari 2023 selepas mengambil kira rayuan pihak majikan berikutan kebanyakan organisasi masih dalam proses pemulihan ekonomi (Berita Harian 2022). Kajian TalentCorp dan UNDP (2021) juga melaporkan bahawa 36% pekerja percaya organisasi masih belum bersedia untuk mempraktikkan bekerja secara hibrid. Bagi melaksanakan konsep aturan kerja fleksibel atau BDR ini memerlukan perancangan yang terperinci dan sistematik yang merangkumi rekabentuk struktur kerja, infrastruktur, kesiapsiagaan mental dan fizikal pekerja dari segi kemahiran penggunaan teknologi dan kemudahan mengakses maklumat organisasi (Molino et al. 2020; Wang et al. 2021). Tambahan pula, organisasi juga masih kurang bersedia dan berkeyakinan bahawa BDR dapat meningkatkan prestasi organisasi secara menyeluruh (Nornadia 2020) walaupun beberapa kajian mendapati

AKF memberi impak yang positif kepada organisasi (Ipsen et al. 2020; Nakrosiene et al. 2019). Selain dari organisasi, pekerja juga perlu meningkatkan keupayaan mereka untuk mengadaptasi struktur BDR. Kecemerlangan pekerja dalam mengadaptasi perubahan persekitaran kerja yang baharu boleh diukur dengan prestasi adaptif (Park & Park 2019). Prestasi adaptif ditakrifkan sebagai keupayaan individu untuk menyesuaikan diri dalam situasi dinamik semasa bekerja (Charbonnier-Voirin & Roussel 2012). Pekerja akan mencapai prestasi adaptif apabila mereka dapat menyesuaikan tingkah laku dengan keperluan situasi kerja yang baharu (Pulakos et al. 2000). Bagi menyokong keupayaan pekerja untuk mengadaptasi struktur BDR, ia memerlukan mekanisme asas seperti pembolehkan penyederhana. Penggunaan pembolehkan penyederhana adalah bersesuaian kerana hasil kajian lepas di antara BDR dan kesannya adalah tidak konsisten (Baron & Kenny 1986).

Kajian terdahulu telah mengaitkan hubungan positif dan signifikan di antara gaya kepimpinan dan prestasi pekerja dalam sesebuah organisasi (Bailey & Breslin 2021). Kepimpinan rendah hati yang juga dikenali sebagai kepimpinan *down-up* (Zhou & Wu 2018) merupakan gaya kepimpinan yang memberi sokongan kepada pekerja (Zhu et al. 2019). Selain dari gaya kepimpinan, autonomi kerja yang diberikan kepada pekerja semasa BDR juga berpotensi untuk mempengaruhi prestasi kerja. Autonomi kerja adalah kuasa dan kebebasan yang diberikan oleh majikan kepada pekerja untuk mengatur dan memutuskan bagaimana ia hendak melaksanakan tugas (Barrick & Mount 1993). Oleh itu, tujuan kajian ini adalah untuk membuktikan secara empirikal bahawa BDR dapat meningkatkan prestasi adaptif. Kajian ini akan menguji kesan hubungan BDR, kepimpinan rendah diri dan autonomi kerja terhadap prestasi adaptif. Di samping itu, kajian turut menguji peranan pemimpin rendah hati dan autonomi kerja sebagai penyederhana kepada hubungan di antara BDR dan prestasi adaptif.

Kajian ini dapat menyumbang secara teoretikal dengan mengukuhkan lagi teori ketetapan diri di mana persepsi terhadap kepimpinan rendah hati dan pemberian autonomi kerja bukan sahaja dapat memberi motivasi kepada pekerja ketika bekerja secara fizikal di tempat kerja tetapi juga ketika bekerja di luar dari tempat kerja atau secara dalam talian. Manakala, organisasi pula perlu memastikan pengurusan atau penyelia mereka dilengkapi dengan gaya kepimpinan rendah hati dan memperluaskan autonomi kerja supaya pekerja dapat memenuhi tanggungjawab dan meningkatkan prestasi di mana sahaja mereka bekerja sama ada berseduk atau tidak. Bahagian seterusnya membincangkan ulasan kajian lepas, pembangunan hipotesis, metodologi, hasil kajian, perbincangan dan kesimpulan.

ULASAN KAJIAN LEPAS DAN PEMBANGUNAN HIPOTESIS KAJIAN

BEKERJA DARI RUMAH

Konsep Aturan Kerja Fleksibel (AKF) dari segi masa, lokasi dan hari telah mula diperkenalkan pada tahun 1970-an sebagai telekerja (*remote work*) atau *telecommuting* (Garrett & Danziger 2007). Konsep ini merupakan alternatif baharu dalam melaksanakan kerja dari lokasi yang berbeza dengan menggunakan bantuan teknologi (van Meel 2011). Beberapa penyelidik menjelaskan bahawa konsep aturan kerja fleksibel adalah idea utama di sebalik bekerja dari rumah (BDR) (Irawanto et al. 2021). Semasa Covid-19, Malaysia telah menggunakan terma BDR kerana pekerja tidak dibenarkan bekerja di lokasi yang lain selain dari rumah disebabkan perintah kawalan pergerakan (PKP). Di peringkat globalisasi, konsep BDR juga rancak digunakan semasa Pandemik Covid-19 yang mengakibatkan perubahan keseluruhan sistem kerja di pejabat (Lane et al. 2020) di mana interaksi pekerjaan dilaksanakan secara telekomunikasi dan pekerja tidak perlu berulang-alik ke tempat kerja (Shareena & Shahid 2020).

Kini konsep BDR telah bertukar menjadi norma baharu dalam persekitaran pekerjaan. Perubahan ini menjadikan BDR sebagai topik yang sentiasa mendapat perhatian daripada penyelidik serta pengamal industri untuk memahami BDR. Amalan BDR juga dilihat berpotensi sebagai dimensi penting dalam kerja masa hadapan (*future of work*) (Bai et al. 2020). Kajian mengenai BDR telah berjaya memberi pencerahan mengenai kelebihan dan kelemahan BDR. Hasil kajian mendapati antara kelebihan BDR adalah suasana bekerja di rumah lebih baik, dapat menjimatkan masa kerana tidak perlu ke pejabat dan tidak perlu menghabiskan masa yang lama dalam mesyuarat (Ipsen et al. 2020). Di samping itu pekerja juga dapat mengasah kemahiran dalam merancang masa, memperkukuhkan penggunaan teknologi digital dan lebih cekap untuk melakukan pelbagai tugas (Nakrosiene et al. 2019). Namun, terdapat juga beberapa kelemahan seperti kurang bersosial, keadaan fizikal di rumah tidak memberikan persekitaran kerja yang baik dan terlalu terikat dengan komputer (Ipsen et al. 2020).

BEKERJA DARI RUMAH (BDR) DAN PRESTASI ADAPTIF

BDR berpotensi untuk kekal sebagai struktur kerja baharu walau pun berlaku peralihan daripada fasa pandemik kepada endemik. Oleh itu, pekerja harus berusaha untuk menyesuaikan diri mereka dalam perancangan struktur kerja ini. Menurut Pulakos et al. (2000), pekerja perlu bijak untuk menyesuaikan diri dalam mendepani perubahan pesat teknologi, penggabungan organisasi dan penstrukturan semula (Shoss et al. 2011). Ia adalah untuk memastikan kecekapan pekerja bertindak balas terhadap perubahan kerja dengan berkesan (Griffin

& Hesketh 2003; Shoss et al. 2011). Menyedari kepentingan kebolehsuaian dan tahap keupayaan pekerja untuk mengadaptasi perubahan persekitaran kerja, penyelidik telah membincangkan isu prestasi adaptif pekerja dalam kajian mereka (Hongden 2021). Prestasi adaptif merupakan subset kepada prestasi tugas dan ia didefinisikan sebagai tingkah laku yang menunjukkan keupayaan untuk menghadapi sebarang perubahan (Allworth & Hesketh 1999). Definisi ini menerangkan bahawa pekerja yang mempunyai tahap kebolehsuaian yang tinggi berupaya untuk menghadapi masalah dan bersikap proaktif apabila berhadapan dengan perubahan kerja (Hongden 2021).

Hasil kajian lepas telah mengenal pasti beberapa impak positif aturan kerja fleksibel atau BDR. BDR dapat memotivasikan pekerja dan meningkatkan keseimbangan kerja-kehidupan pekerja (Bellmann & Hubler 2020; Prasetyaningtyas et al. 2021). Keseimbangan kerja-kehidupan pula dapat meningkatkan prestasi kerja kerana apabila pekerja berupaya mengurangkan konflik di antara kerja dan kehidupan, mereka dapat memfokuskan kepada kerja dengan lebih baik (Lingard et al. 2007). Di samping itu, BDR juga memberi impak yang positif kepada kepuasan kerja (Mohite & Kulkarni 2019; Prasad et al. 2020). Keluwesan dalam memilih waktu bekerja telah mempengaruhi kepuasan kerja (Davidescu et al. 2020), dan seterusnya meningkatkan prestasi kerja (da Cruz Carvalho et al. 2020). BDR juga dapat meningkatkan produktiviti kerja (Kazekami 2020) dan mendorong peningkatan prestasi organisasi (Smith & Gardner 2007) yang terhasil daripada prestasi kerja (Austin-Egole et al. 2020).

Konsep BDR adalah berteraskan kepada penggunaan teknologi digital di mana kebanyakan kerja dilakukan dan diselesaikan secara maya dengan menggunakan digitalisasi dan internet. Penggunaan digital semasa BDR memerlukan pekerja untuk mengadaptasi dan mempelajari kemahiran digital dalam melaksanakan kerja (Okkonen et al. 2019). Kecemerlangan pekerja dalam mengadaptasi penggunaan teknologi digital dalam urusan kerja boleh diukur dengan prestasi adaptif (Park & Park 2019). Oleh itu, kekerapan dan keupayaan pekerja menggunakan teknologi digital semasa BDR dilihat mampu untuk meningkatkan prestasi adaptif pekerja.

H_1 Bekerja dari rumah (BDR) mempunyai hubungan positif dengan prestasi adaptif.

KEPIMPINAN RENDAH HATI DAN PRESTASI ADAPTIF

Kajian terdahulu mengenai perubahan organisasi banyak memberi tumpuan kepada gaya kepimpinan kerana pemimpin bertindak sebagai agen perubahan dan menjadi *role-model* kepada pekerja (With & Hongden 2021). Peranan pemimpin bukan sahaja memberi motivasi dan sokongan kepada pekerja untuk melalui proses perubahan dengan berkesan (Hongden 2021), malah turut membantu pekerja berkembang dan mencapai prestasi (Daft 2014). Gaya kepimpinan rendah hati telah mendapat perhatian

sarjana kepimpinan sebagai gaya kepimpinan moden yang berkesan kepada pekerja secara individu dan pasukan. Kepimpinan rendah hati dikonseptualisasikan sebagai sikap rendah hati pemimpin dalam berinteraksi dengan pekerja (Owens et al. 2013; Rego et al. 2017). Kerendahan hati pemimpin mencerminkan keperibadian diri yang telus, menghargai sumbangan dan keterbukaan terhadap idea pekerja (Owens et al. 2013). Kepimpinan rendah hati adalah gaya kepimpinan yang menjanjikan hubungan yang positif dengan pekerja kerana pemimpin bergerak melangkaui kepentingan diri sendiri dan mempengaruhi motivasi pekerja (Goleman 2004).

Hasil kajian empirikal menunjukkan penerapan dan amalan kepimpinan rendah hati dapat memberi impak positif dan manfaat terhadap kesejahteraan pekerja (Zhong et al. 2020) dan membangunkan kualiti peribadi pekerja yang positif (Rego et al. 2017). Kepimpinan rendah hati dapat meningkatkan daya tahan, tumpuan kerja dan semangat kekitaan dalam kalangan pekerja (Zhu et al. 2019). Sikap tersebut dapat menyumbang kepada peningkatan prestasi kerja, kepuasan bekerja, penglibatan pekerja (Owens et al. 2013, Zhong et al. 2020) dan mempengaruhi tingkah laku inovasi pekerja (Zhou & Wu 2018). Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa pemimpin rendah hati berpotensi mempengaruhi prestasi adaptif pekerja.

H_2 Kepimpinan rendah hati mempunyai hubungan yang positif terhadap prestasi adaptif.

AUTONOMI KERJA DAN PRESTASI ADAPTIF

Autonomi kerja adalah kuasa dan kebebasan yang diberikan oleh majikan kepada pekerja untuk mengatur tugas dan memutuskan cara bagaimana kerja dilaksanakan (Barrick & Mount 1993). Pekerja yang mempunyai tahap autonomi kerja yang tinggi lebih fleksibel dalam menguruskan pekerjaan mereka sendiri (Tabiu et al. 2020; Tingo & Mseti 2022). Kajian mengenai autonomi kerja telah mendapat perhatian penyelidik kerana ia dianggap sebagai kelebihan yang bukan sahaja kepada individu tetapi juga kepada organisasi (Saragih 2011; Ng & Feldman 2015). Autonomi kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja (Hackman & Oldham 1976), dapat meningkatkan kecekapan sendiri dan mengurangkan tekanan kerja (Saragih 2011). Autonomi kerja juga mempunyai kesan yang positif terhadap prestasi pekerja (Khoshnaw & Alavi 2020; Tabiu et al. 2020; Tingo & Mseti 2022) kerana apabila pekerja diberi peluang untuk melaksanakan autonomi kerja, mereka merasakan mereka dihargai dan diberi sepenuh kepercayaan untuk menyelesaikan tugas, justeru pekerja akan lebih bermotivasi (Kubicek et al. 2017) untuk bekerja.

Pengaruh autonomi kerja terhadap prestasi pekerja boleh diklasifikasikan kepada dua kesan iaitu; pekerja yang diberi kebebasan dalam proses membuat keputusan, bertanggungjawab terhadap tugas adalah berpotensi untuk mengukuhkan prestasi di tempat kerja

(Lu et al. 2017). Sebaliknya, kekurangan autonomi akan mengurangkan prestasi kerja (Langfred & Rockmann, 2016) serta mencetuskan tekanan dan kekecewaan (Tai & Liu 2007). Lebih banyak perhatian yang diberikan kepada perancangan kerjaya dan autonomi pekerjaan dalam organisasi, lebih tinggi prestasi adaptif mereka. (Tabiu et al. 2020). Oleh itu, autonomi kerja berpotensi untuk meningkatkan prestasi adaptif pekerja.

H_3 Autonomi kerja mempunyai hubungan positif dengan prestasi adaptif

KEPIMPINAN RENDAH HATI DAN AUTONOMI KERJA SEBAGAI PENYEDERHANA

Perubahan struktur kerja dari bersifat tradisional kepada aturan kerja yang fleksibel atau BDR bukanlah sesuatu yang mudah untuk diadaptasi oleh pekerja Ipsen et al. (2020). Situasi ketidakpastian semasa perubahan organisasi meningkatkan kebergantungan pekerja di antara satu sama lain dan memerlukan sokongan daripada pemimpin organisasi (Ye 2019). Justeru, keupayaan pemimpin diperlukan untuk meyakinkan pekerja dalam mendepani sebarang perubahan organisasi. Kepentingan sokongan pemimpin rendah hati dibuktikan secara empirikal dalam beberapa kajian sebagai pemboleh ubah penyederhana yang menguatkan hubungan di antara faktor motivasi intrinsik dan niat perkongsian ilmu (Al-Hawamdeh 2022) serta menyederhanakan hubungan di antara penggunaan kekuatan (*strengths use*) dengan efikasi sendiri dan hubungan di antara berkembang maju (*thriving*) dengan efikasi sendiri (Ding & Chu 2020). Oleh itu, kajian ini menjangkakan kepimpinan rendah hati adalah satu mekanisme yang dapat menguatkan hubungan di antara BDR dan prestasi adaptif.

H_4 Persepsi pekerja terhadap kepimpinan rendah hati menyederhana hubungan di antara bekerja dari rumah (BDR) dan prestasi adaptif

Hackman dan Oldham (1976) yang mentakrifkan autonomi kerja sebagai dua dimensi utama iaitu mempunyai autonomi untuk menjadualkan kerja dan autonomi untuk memilih pendekatan melaksanakan kerja. Manakala, Friedberg et al. (2014) mencadangkan waktu bekerja yang mewakili fleksibiliti masa sebagai satu lagi dimensi kepada autonomi kerja. Takrifan tersebut telah memperjelaskan mengapa autonomi kerja sering dikaitkan dengan struktur bekerja secara fleksibel. Oleh itu, autonomi kerja berpotensi untuk menguatkan prestasi adaptif pekerja semasa BDR. Bukti empirikal juga telah menunjukkan peranan autonomi kerja adalah signifikan sebagai pemboleh ubah penyederhana. Autonomi kerja telah menguatkan hubungan di antara personaliti proaktif dan prestasi kerja apabila autonomi kerja yang diberikan semakin besar (Fuller et al. 2010). Autonomi kerja juga menguatkan hubungan positif di antara kepimpinan baik hati dan kreativiti pekerja (Wang & Cheng 2010). Selain dari kepimpinan, autonomi kerja juga menguatkan hubungan di antara sokongan rakan

sekerja (Choi et al. 2020) dan kepercayaan kepada pengurusan (Cho et al. 2021) dengan prestasi kerja. Oleh itu, kajian ini menjangkakan autonomi kerja adalah satu lagi mekanisme yang dapat menyederhanakan hubungan di antara BDR dan prestasi adaptif.

H₃ Autonomi kerja menyederhana hubungan di antara bekerja dari rumah (BDR) dan prestasi adaptif

Peranan kepimpinan rendah hati dan autonomi kerja sebagai penyederhana dalam hubungan di antara BDR dan prestasi adaptif didasari oleh teori ketetapan diri (*self-determination*). Teori ketetapan diri adalah teori makro motivasi manusia yang telah berjaya diterapkan merentas pelbagai bidang termasuk bidang motivasi kerja dan pengurusan (Deci & Ryan 1985). Teori ketetapan diri menekankan bahawa prestasi pekerja adalah dipengaruhi oleh motivasi yang mereka miliki semasa melaksanakan kerja. Motivasi terhasil apabila pekerja merasakan keseronokan dan kepuasan ketika melaksanakan kerja mereka (Sawatsky et al. 2022). Teori ini mencadangkan bahawa secara semula jadi pekerja bermotivasi untuk berkembang apabila dipengaruhi oleh tiga keperluan psikologi asas iaitu autonomi, kecekapan, dan keterkaitan. Autonomi merujuk kepada keperluan untuk individu berasa seperti mereka mempunyai kawalan ke atas pekerjaan dan keputusan mereka sendiri. Kecekapan merujuk kepada keperluan untuk individu berasa seperti mereka mampu menangani cabaran dan mencapai matlamat mereka. Keterkaitan merujuk kepada keperluan untuk individu berasa seperti mereka berhubung dengan orang lain dan mempunyai rasa kekitaan (Liden et al. 2008).

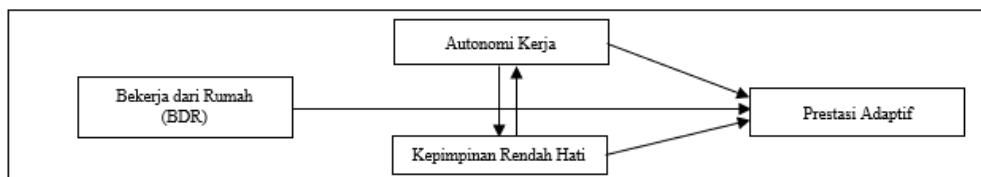
Teori ini mengklasifikasikan autonomi sebagai keperluan psikologi untuk meningkatkan motivasi

dan memudahkan penghayatan norma peraturan tingkah laku (Sawatsky et al. 2022). Begitu juga pemimpin yang menyokong perkaitan mewujudkan rasa komuniti dan perhubungan di kalangan pengikut mereka, menggalakkan rasa kekitaan dan mendorong motivasi autonomi (Kanat-Maymon et al. 2020). Secara menyeluruh, pekerja menunjukkan prestasi kerja yang cemerlang apabila keperluan intrinsik seperti autonomi kerja dan keterkaitan dengan pemimpin dapat dipenuhi dan mendorong kepada pencapaian organisasi (Camilleri 2021).

Aturan kerja fleksibel boleh menyokong keperluan dalam teori ini dengan memberi pekerja lebih kawalan ke atas jadual kerja mereka, menyediakan peluang untuk membangun dan menggunakan kemahiran mereka dan menggalakkan rasa komuniti dan perhubungan dalam kalangan ahli organisasi (Austin-Egole et al. 2022). Dalam kajian ini, apabila pekerja diberi autonomi kerja dan mendapat sokongan pemimpin rendah hati, mereka berasa bersemangat dan bermotivasi untuk melaksanakan tugas yang diberi walau pun terdapat perubahan dalam persekitaran kerja kerana menurut teori ketetapan diri, motivasi mampu mempengaruhi tingkah laku pekerja (Sawatsky et al. 2022) dan sebagai pemangkin kepada hasil kerja yang positif (Camilleri 2021; Deci et al. 2017). Oleh itu, teori ketetapan diri menerangkan bagaimana gaya kepimpinan rendah hati dan autonomi kerja memotivasi pekerja semasa BDR lalu meningkatkan prestasi adaptif mereka.

RANGKA KERJA KAJIAN

Berdasarkan ulasan kajian lepas, hipotesis kajian telah dibina dan sebuah rangka kerja kajian telah dibangunkan seperti berikut:



RAJAH 1. Hubungan di antara bekerja dari rumah (BDR) dan prestasi adaptif: Disederhanakan oleh kepimpinan rendah hati dan autonomi kerja

METODOLOGI KAJIAN

DATA DAN PENSAMPELAN

Kajian ini dilaksanakan secara kuantitatif berdasarkan teknik pengumpulan data yang menggunakan borang soal selidik. Borang soal selidik disediakan menggunakan aplikasi *Google Forms* memandangkan kaedah pengedaran borang soal selidik secara dalam

talian ini mudah diedarkan semasa fasa peralihan endemik. Kawasan Lembah Klang dipilih kerana ia merangkumi peratusan tertinggi (29% atau 4.3 juta) pekerja berbanding kawasan lain di Malaysia (Statistik Pekerjaan & Perburuhan 2021) dan mencukupi untuk pengumpulan data. Borang soal selidik disediakan dalam dwi-bahasa iaitu Bahasa Malaysia dan Bahasa Inggeris. Penekanan mengenai aspek kerahsiaan maklum balas

yang diterima daripada responden juga dimasukkan di dalam borang soal selidik tersebut.

Teknik persampelan yang digunakan adalah persampelan bola salji (*snowball sampling*) dengan mengenal pasti responden yang terdiri daripada rakan sekerja yang sedang berkhidmat di sektor perkhidmatan awam dan swasta seperti contoh Felcra, Felda, KWSP, Tabung Haji dan lain-lain yang mempunyai sifat kerja (*nature of work*) yang sesuai untuk BDR. Seterusnya, persampelan responden ini diperluaskan kepada individu lain yang merupakan kenalan rapat rakan sekerja. Teknik persampelan ini lebih mudah dan praktikal untuk dilaksanakan kerana responden terdiri daripada individu yang dikenali, mudah dihubungi dan dipercayai. Seterusnya, borang soal selidik telah diedar secara talian kepada sasaran responden yang telah dikenal pasti melalui aplikasi *Whatsapp* dan *Facebook*. Jumlah responden bagi kajian ini ialah seramai 200 orang Saiz sampel tersebut adalah bersesuaian dengan penggunaan PLS-SEM untuk menganalisis data (Wolf et al. 2013).

INSTRUMEN KAJIAN DAN PENGUKURAN

Kesemua instrumen pengukuran yang digunakan di dalam kajian ini bagi mengukur pemboleh ubah yang telah dikenal pasti terdiri daripada instrumen pengukuran yang telah dibangunkan, diuji dan disahkan oleh beberapa pengkaji terdahulu. Instrumen pengukuran yang asalnya ditulis di dalam Bahasa Inggeris telah diterjemahkan ke Bahasa Malaysia bagi memudahkan responden untuk memahami item-item yang dimasukkan di dalam soal selidik. Namun, bagi mengekalkan keaslian instrumen pengukuran, soal selidik ini telah disediakan dalam dwi-bahasa supaya responden dapat membuat rujukan dan semakan semasa menjawab soal selidik. Responden menjawab kesemua soalan dalam soal selidik menggunakan skala 1 (sangat tidak setuju) sehingga skala 5 (sangat setuju). Instrumen pengukuran bagi pemboleh ubah kajian ini diadaptasi daripada beberapa kajian seperti di Jadual 1.

JADUAL 1. Item pengukuran yang digunakan sebagai instrumen kajian

Pemboleh ubah	Sumber	Jumlah Soalan	Contoh Soalan
Bekerja dari Rumah (BDR)	Ipsen et al. (2020)	13	Saya mempunyai masa untuk fokus pada kerja saya tanpa gangguan daripada orang lain. Saya berkemungkinan dapat melakukan beberapa kerja lain yang biasanya saya tidak mempunyai masa untuk melakukannya
Autonomi Kerja	Morgeson & Humphrey(2006)	9	Kerja saya membenarkan saya membuat keputusan sendiri mengenai bagaimana untuk menyiapkan tugas. Kerja saya membenarkan saya membuat keputusan mengenai kaedah yang hendak digunakan dalam menyelesaikan tugasan.
Kepimpinan Rendah Hati	Owens et al. (2013)	9	Penyelia saya berterus terang jika tidak tahu cara untuk melaksanakan sesuatu tugas Penyelia saya menunjukkan penghargaan atas sumbangan unik orang lain
Prestasi Adaptif	Koopmans et al. (2013)	8	Saya mampu mengatasi dengan baik situasi dan masalah yang sukar di tempat kerja. Saya mudah menyesuaikan diri dengan perubahan dalam kerja saya.

ANALISIS DATA

Kajian ini menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) (Ringle et al. 2015) sebagai teknik statistik yang menguji model pengukuran dan model struktural. Pendekatan ini sesuai memandangkan ia berupaya untuk menguji model yang kompleks dengan jumlah sampel yang sederhana (Chin 2010). PLS-SEM juga berupaya menerangkan konstruk yang dimodelkan secara abstrak berdasarkan kepada dimensi yang lebih konkrit (Sarstedt et al. 2019). PLS-SEM memerlukan analisis data dilakukan pada dua

peringkat iaitu (1) menguji model pengukuran untuk menilai kesahan dan kebolehpercayaan item pengukuran bagi pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar; dan (2) menguji model struktur untuk melihat hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar (Tenenhaus et al. 2005). Pengujian hipotesis untuk hubungan langsung dan hubungan tidak langsung adalah berdasarkan kepada dapatan daripada model struktur. Bagi kedua-dua peringkat ini, empat prosedur di dalam SmartPLS 3.0 diguna pakai iaitu *PLS algorithm*, *bootstrapping*, *blindfolding* dan *PLS predict*.

HASIL KAJIAN

Profil responden dalam Jadual 2 menunjukkan majoriti responden adalah terdiri daripada kaum perempuan dengan peratusan sebanyak 58.5%. Umur bagi kebanyakan responden pula diantara 31 hingga 40 tahun dan di dominasi oleh kaum Melayu iaitu sebanyak

92.5%. Bagi status responden, majoriti mereka telah berkahwin iaitu seramai 83.5%. Seterusnya, pemegang ijazah sarjana muda merupakan responden tertinggi dengan peratusan sebanyak 29.5%. Manakala, 67.5% daripada responden bekerja di sektor awam, 32.5% bekerja di sektor swasta dan kebanyakannya memegang posisi sebagai staf sokongan.

JADUAL 2. Profil responden

Perkara	Kategori	Kekerapan	Peratus (%)
Umur	21 - 30 tahun	30	15.0
	31 - 40 tahun	95	47.5
	41 - 50 tahun	50	25.0
	Lebih 50 tahun	25	12.5
Jantina	Lelaki	83	41.5
	Perempuan	117	58.5
Bangsa	Melayu	185	92.5
	Cina	2	1.0
	India	10	5.0
	Lain-lain	3	1.5
Status	Bujang	30	15.0
	Berkahwin	167	83.5
	Lain-lain	3	1.5
Tahap pendidikan	SPM	45	22.5
	STPM	12	6.0
	Diploma	57	28.5
	Ijazah Sarjana Muda	59	29.5
	Ijazah sarjana	25	12.5
	PhD	2	1.0
Pekerjaan	Sektor awam	135	67.5
	Sektor swasta	65	32.5
Posisi semasa	Staff sokongan	97	48.5
	Eksekutif	36	18.0
	Pengurus	44	22.0
	Lain-lain	23	11.5
Tempoh bekerja	Kurang 1 tahun	7	3.5
	1- 5 tahun	30	15.0
	6 – 10 tahun	33	16.5
	Lebih 10 tahun	130	65.0

HASIL ANALISIS MODEL PENGUKURAN

Data yang diperoleh daripada 200 responden kajian dianalisis menggunakan penilaian model pengukuran terlebih dahulu. Kesemua pemboleh ubah kajian dimodelkan sebagai pemboleh ubah reflektif. Penilaian model pengukuran dimulakan dengan menentukan sama ada nilai bebanan indikator melebihi 0.70. Kebanyakan item pemboleh ubah kajian melebihi aras yang ditetapkan. Walau bagaimanapun, sebahagian item BDR didapati mempunyai nilai kurang daripada

0.70. Hair et al. (2011) mencadangkan agar item yang mempunyai bebanan indikator kurang daripada 0.70 dikeluarkan daripada model pengukuran sekiranya nilai kebolehppercayaan komposit untuk pemboleh ubah BDR tidak melepasi aras 0.708. Selepas tujuh item dikeluarkan, nilai kebolehppercayaan komposit bagi pemboleh ubah tersebut telah meningkat. Jadual 3 menunjukkan semua item memenuhi nilai kebolehppercayaan komposit yang melebihi daripada tanda aras minimum 0.7 dan kesemua nilai varian purata diekstrak pemboleh ubah kajian melebihi tanda aras 0.50 (Hair et al. 2017). Ia

membuktikan bahawa model pengukuran ini mempunyai kesahan tumpu yang baik. Begitu juga penilaian kepada nilai kesahan diskriminan mendapati kesemua nilai korelasi HTMT berada pada kedudukan di bawah nilai

0.85. Menurut Henseler et al. (2015), nilai HTMT di bawah 0.85 menunjukkan bahawa model pengukuran mempunyai kesahan diskriminan yang baik.

JADUAL 3. Keputusan model pengukuran reflektif

Pemboleh Ubah	Item	Bebanan Indikator	Kesahan tumpu (AVE)	Kebolehpercayaan Komposit (CR)	HTMT
Prestasi Adaptif	AP1	0.774	0.622	0.929	< 0.85
	AP2	0.835			
	AP3	0.800			
	AP4	0.845			
	AP5	0.754			
	AP6	0.751			
	AP7	0.789			
	AP8	0.755			
Autonomi Kerja	JA1	0.753	0.718	0.958	< 0.85
	JA2	0.844			
	JA3	0.877			
	JA4	0.875			
	JA5	0.867			
	JA6	0.891			
	JA7	0.790			
	JA8	0.821			
	JA9	0.897			
Kepimpinan Rendah Hati	L1	0.605	0.513	0.863	< 0.85
	L2	0.689			
	L3	0.747			
	L4	0.810			
	L5	0.709			
	L6	0.842			
	L7	0.772			
	L8	0.769			
	L9	0.784			
Bekerja dari Rumah	WFH1	0.709	0.563	0.920	< 0.85
	WFH11	0.755			
	WFH12	0.744			
	WFH2	0.737			
	WFH5	0.729			
	WFH7	0.611			

HASIL ANALISIS MODEL PENGUKURAN

Oleh kerana model pengukuran kajian telah dikenal pasti mempunyai kebolehpercayaan dan kesahan yang baik, analisis seterusnya menumpukan kepada penilaian model struktur. Empat prosedur di dalam SmartPLS 3.0 (Ringle et al. 2015) digunakan bagi memperoleh nilai parameter model kajian yang dimulakan dengan PLS *Algorithm* bagi menghasilkan nilai statistik kekolineariti, R^2 dan

saiz kesan f^2 . Untuk menilai isu kolineariti, nilai VIF perlu kurang daripada 5.0 (Hair et. al. 2019). Berdasarkan analisis yang dijalankan, semua nilai dalam bagi pemboleh ubah adalah kurang daripada 5.0 di mana nilai yang tertinggi adalah 1.338. Ia menunjukkan bahawa isu kolineariti tidak wujud bagi pemboleh ubah kajian (Hair et. al. 2017). Bagi Nilai R^2 yang menunjukkan tahap variasi dalam konstruk yang dapat dijelaskan oleh satu atau lebih konstruk ramalan. Bagi kajian ini, model kajian

menerangkan jumlah keseluruhan variasi sebanyak 39%. Di samping itu, saiz kesan (f^2) menunjukkan bahawa semua konstruk mempunyai saiz kesan magnitud kecil dan sederhana terhadap prestasi adaptif iaitu pemboleh ubah bekerja dari rumah ($f^2=0.031$), autonomi kerja ($f^2=0.129$) dan kepimpinan rendah hati ($f^2=0.187$) (Kock 2014).

Seterusnya prosedur *bootstrapping*, *blindfolding* dan PLS *predict* digunakan bagi menentukan pekali laluan, nilai signifikan, dan nilai peramalan relevan. Terdapat lima hipotesis dalam kajian ini yang mengandungi dua

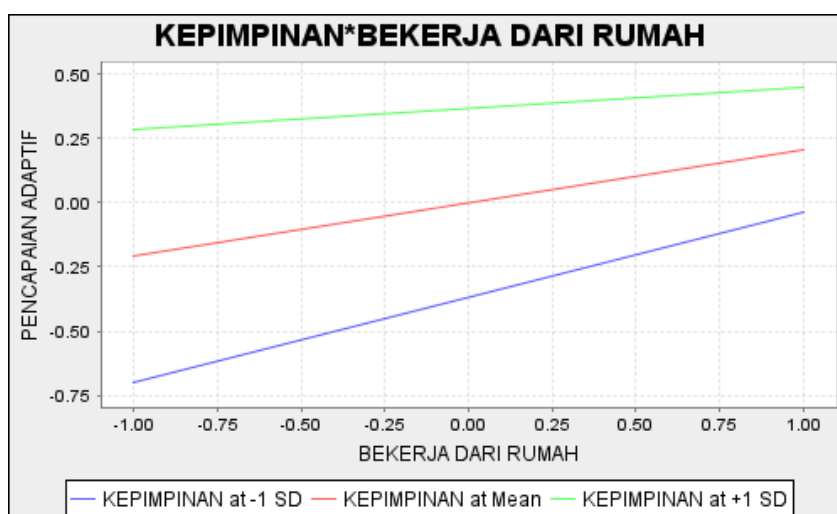
konstruk penyederhana. Hasil kajian mendapati kesemua hipotesis disokong dengan nilai t lebih daripada 1.645 dan nilai p kurang daripada 0.05. Jadual 4 menunjukkan hubungan langsung di antara BDR dan prestasi adaptif adalah signifikan ($\beta=0.205$, $p=0.002$) (H_1 disokong). Diikuti dengan hubungan di antara hubungan di antara kepimpinan rendah hati dan prestasi adaptif yang signifikan dengan nilai ($\beta=0.366$, $p=0.000$) (H_2 disokong) dan hubungan di antara autonomi kerja dan prestasi adaptif ($\beta=0.317$, $p=0.000$) adalah signifikan (H_3 disokong).

JADUAL 4. Keputusan model struktur

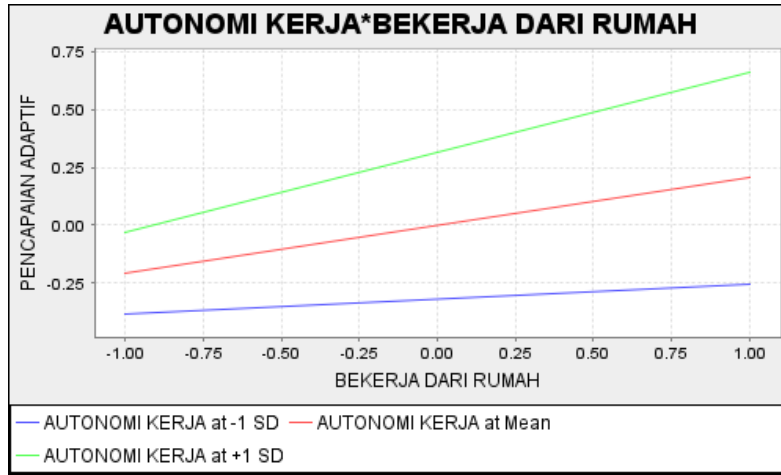
Hipotesis	Hubungan	Beta	Sisihan Piawai	Nilai p	LL	UL	Keputusan
H1	BDR → Prestasi Adaptif	0.205	0.071	0.002	0.079	0.329	Disokong
H2	Kepimpinan Rendah Hati → Prestasi Adaptif	0.366	0.065	0.000	0.248	0.487	Disokong
H3	Autonomi Kerja → Prestasi Adaptif	0.317	0.073	0.000	0.173	0.478	Disokong
H4	BDR*Kepimpinan Rendah Hati → Prestasi Adaptif	0.141	0.074	0.029	0.085	0.262	Disokong
H5	BDR*Autonomi Kerja → Prestasi Adaptif	0.127	0.076	0.047	0.012	0.269	Disokong

Seterusnya Jadual 4 juga menunjukkan hasil ujian penyederhanaan bagi pemboleh ubah penyederhana kepimpinan rendah hati dan autonomi kerja. Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara BDR*kepimpinan rendah hati dengan prestasi adaptif ($\beta=0.141$, $p=0.029$) (H_4 disokong) dan hubungan antara BDR*autonomi kerja dengan prestasi adaptif ($\beta=0.127$, $p=0.047$) juga signifikan (H_5 disokong). Analisis kesan penyederhanaan menggunakan PLS-SEM dalam Rajah 2 dan 3 menunjukkan keputusan analisis cerun ringkas

bagi pemboleh ubah penyederhana yang menyokong hipotesis. Secara khususnya, prestasi adaptif adalah lebih tinggi dalam kalangan responden yang mempunyai persepsi yang tinggi terhadap gaya kepimpinan rendah hati penyelia mereka berbanding dengan responden yang mempunyai persepsi yang rendah. Begitu juga bagi responden yang merasakan autonomi kerja yang besar dapat meningkatkan lagi prestasi adaptif berbanding autonomi kerja yang kecil.



RAJAH 2. Keputusan analisis cerun ringkas bagi kesan penyederhanaan kepimpinan rendah hati



RAJAH 3. Keputusan analisis cerun ringkas bagi kesan penyederhanaan autonomi kerja

Akhir sekali, Jadual 5 dan 6 menunjukkan kesesuaian model ramalan kajian yang diuji berdasarkan saranan Hair et al. (2017) dan Shmueli et al. (2019). Hasil dapatan peramalan relevan Stone-Geisser Q^2 menunjukkan nilai 0.239 bagi prestasi adaptif. Manakala menurut Shmueli et al. (2019) pula, jika kesemua item prestasi adaptif merekodkan nilai $PLS-RMSE < LM-RMSE$, maka model kajian mempunyai kuasa ramalan yang tinggi.

Sebaliknya, model kajian mempunyai kuasa ramalan sederhana apabila majoriti dan kuasa ramalan yang rendah apabila hanya minoriti item merekodkan nilai $PLS-RMSE < LM-RMSE$. Maka, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa model ini mempunyai peramalan relevan yang tinggi kerana kesemua $PLS-RMSE$ item prestasi adaptif adalah kurang dari $LM-RMSE$.

JADUAL 5. Saiz Kesan, R^2 dan Q^2 (Stone-Geisser)

	f^2	R^2	Q^2
Autonomi Kerja	0.129		
Bekerja dari Rumah (BDR)	0.031		
Kepimpinan Rendah Hati	0.187		
Prestasi Adaptif		0.392	0.239

JADUAL 6. $PLSPredict$

ITEM	PLS	LM	PLS-LM	$Q^2_{predict}$
	RMSE	RMSE		
AP7	0.648	0.691	-0.043	0.210
AP6	0.747	0.816	-0.069	0.209
AP2	0.545	0.570	-0.025	0.287
AP5	0.763	0.820	-0.057	0.139
AP8	0.615	0.632	-0.017	0.175
AP4	0.610	0.646	-0.036	0.253
AP1	0.593	0.626	-0.033	0.234
AP3	0.628	0.660	-0.032	0.220

PERBINCANGAN

Objektif utama kajian ini adalah untuk menguji kesan bekerja dari rumah (BDR), yang secara relatifnya merupakan suatu isu yang masih dibincangkan meskipun Malaysia telah memasuki fasa peralihan endemik. Selain dari menguji hubungan langsung di antara BDR

dan prestasi adaptif, kajian ini juga menguji hubungan langsung antara gaya kepimpinan rendah hati dan autonomi kerja dengan prestasi adaptif dan peranan kedua-dua pemboleh ubah ini sebagai penyederhana kepada hubungan di antara BDR dan prestasi adaptif.

Berdasarkan kajian lepas, prestasi adaptif dapat dicapai apabila pekerja berupaya untuk mengendalikan

situasi ketidakpastian, berupaya untuk menghadapi masalah baharu dan mempunyai keupayaan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan yang berterusan dalam persekitaran kerja (Charbonnier-Voirin & Roussel 2012). Hasil kajian ini mendapati BDR dapat meningkatkan prestasi adaptif pekerja di mana Hipotesis 1 adalah disokong. Secara umumnya, hasil kajian ini adalah konsisten dengan beberapa kajian lepas yang membuktikan secara empirikal bahawa aturan kerja fleksibel seperti BDR mempunyai hubungan langsung dengan keseimbangan kerja-keluarga dan kepuasan kerja yang kemudiannya dapat meningkatkan prestasi kerja (Bellmann & Hubler 2020; Davidescu et al. 2020; da Cruz Carvalho et al. 2020; Popovici & Popovici 2020; Prasad et al. 2020; Prasetyaningtyas et al. 2021). Disamping itu, ia juga dapat meningkatkan produktivi pekerja (Kazekami 2020) yang terhasil daripada prestasi pekerja (Austin-Egole et al. 2020). Secara spesifiknya, perubahan persekitaran kerja dalam arus BDR telah meningkatkan prestasi adaptif pekerja apabila mereka berupaya untuk menyesuaikan diri bukan sahaja dengan penggunaan teknologi digital (Okkonen et al. 2019; Park & Park 2019) tetapi juga dengan struktur kerja yang berbeza dari kerja di pejabat.

Hasil kajian ini juga menyokong secara signifikan Hipotesis 2 dan membuktikan secara empirikal bahawa persepsi pekerja terhadap kepimpinan rendah hati mempengaruhi prestasi adaptif pekerja. Ia ini adalah konsisten dengan kajian Rego et al. (2019) dan Lu (2020) yang mendapati kepimpinan rendah hati dapat mempengaruhi prestasi adaptif pekerja dengan merangsang motivasi pekerja untuk terlibat secara proaktif dalam memperbaiki kerja mereka. Di bawah pengaruh kepimpinan rendah hati, pekerja akan berusaha untuk memajukan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka (Lu 2020; Wang et al. 2018; Zhong et al. 2020). Tambahan pula, hasil kajian lepas juga membuktikan bahawa gaya kepimpinan rendah hati mempunyai hubungan yang signifikan dengan beberapa hasil kerja yang positif seperti kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, penglibatan pekerja dan tingkah laku inovatif (Owens et al. 2013; Wang et al. 2018; Zhong et al. 2020; Zhou & Wu 2018). Kepimpinan rendah hati juga telah memainkan peranan yang signifikan sebagai penyederhana terhadap hubungan di antara BDR dan prestasi adaptif di mana semakin tinggi persepsi pekerja terhadap gaya kepimpinan rendah hati penyelia mereka, semakin tinggi prestasi adaptif pekerja, Hipotesis 4 disokong. Dalam situasi BDR, walau pun pekerja tidak dapat bersemuka secara fizikal dengan penyelia mereka tetapi dengan semangat dan sokongan yang diberikan oleh pemimpin rendah hati ini telah memotivasikan mereka untuk menyesuaikan diri dalam menghadapi apa jua perubahan dalam persekitaran kerja (Owens et al. 2013, Zhong et al. 2020). Dalam kajian lepas, kepimpinan rendah hati juga telah memainkan peranan sebagai penyederhana dengan menguatkan hubungan langsung

antara beberapa pemboleh ubah (Al-Hawamdeh 2022; Ding & Chu 2020).

Begitu juga dengan pemberian autonomi kerja ketika BDR dapat meningkatkan prestasi adaptif pekerja yang dibuktikan melalui pengujian Hipotesis 3 yang disokong. Kajian lepas mendapati autonomi kerja dapat meningkatkan prestasi kerja apabila pekerja diberi kebebasan dan fleksibiliti dalam melaksanakan kerja mereka (Khoshnaw & Alavi 2020; Ng & Feldman 2015). Malah, pekerja merasakan mereka dihargai dan diberi sepenuh kepercayaan untuk menyelesaikan tugas. Autonomi kerja terbukti secara empirikal dapat meningkatkan kepuasan kerja (Hackman & Oldham 1976) dan kecekapan sendiri pekerja (Saragih 2011). Justeru, pekerja akan lebih bermotivasi (Kubicek et al. 2017) dan prestasi kerja mereka juga meningkat (Ng & Feldman 2015). Manakala, Hipotesis 5 yang menguji peranan autonomi kerja dalam menguatkan hubungan di antara BDR dan prestasi adaptif juga disokong. Hasil kajian ini memperkukuhkan lagi definisi autonomi kerja yang mengaitkan fleksibiliti dalam struktur kerja seperti mempunyai autonomi untuk menjadualkan kerja (Hackman & Oldham 1976) dan fleksibiliti masa (Friedberg et al. 2014) yang dapat meningkatkan hasil kerja yang positif.

KESIMPULAN

Kesan dari Covid-19 telah mencetuskan satu fenomena baharu dalam struktur pekerjaan di Malaysia iaitu BDR. Konsep BDR semakin di terima oleh pekerja dan mendapat permintaan yang tinggi untuk mengekalkan BDR walau pun dalam fasa peralihan ke endamik. Kerajaan juga telah meluluskan Akta Kerja 1955 (Pindaan 2022) untuk membenarkan pekerja memohon aturan kerja fleksibel dari organisasi masing-masing. Namun, kebanyakan organisasi di Malaysia masih belum bersedia untuk meneruskan konsep BDR dan masih kurang berkeyakinan dengan hasil yang positif dari struktur kerja yang baharu ini. Namun, hasil kajian ini telah membuktikan secara empirikal bahawa BDR dapat meningkatkan prestasi kerja pekerja melalui prestasi adaptif dan kepimpinan rendah hati serta serta autonomi kerja dapat menguatkan lagi pengaruh BDR ke atas prestasi adaptif. Prestasi adaptif mampu menyumbang kepada prestasi pekerja kerana ia merupakan salah satu ukuran kepada prestasi pekerja selain daripada prestasi kreativiti, prestasi tugas rutin, dan prestasi kontekstual.

Kajian ini telah menyumbang kepada khazanah ilmu dengan memberi beberapa implikasi secara teoritikal dan praktikal. Struktur kerja yang lebih fleksibel dari segi lokasi dan masa bekerja serta penggunaan teknologi digital dalam konsep BDR telah berupaya meningkatkan prestasi adaptif pekerja. Penemuan ini juga membuktikan kepentingan gaya kepimpinan rendah hati dan autonomi kerja sebagai penyederhana yang menguatkan hubungan

di antara BDR dan prestasi adaptif. Kajian lepas telah membuktikan kedua-dua pemboleh ubah ini dapat meningkatkan prestasi kerja apabila pekerja berada di pejabat secara fizikal. Kajian ini pula membuktikan bahawa gaya kepimpinan rendah hati dan autonomi kerja juga dapat meningkatkan prestasi kerja apabila pekerja BDR. Ia juga adalah selari dengan teori ketetapan diri di mana persepsi terhadap kepimpinan rendah hati dan pemberian autonomi kerja dapat memberi motivasi kepada pekerja untuk menyesuaikan diri dengan persekitaran kerja yang baharu.

Selain itu, hasil kajian ini dapat membantu kesiapsiagaan organisasi dalam melaksanakan aturan kerja fleksibel atau BDR. Organisasi perlu membuat perancangan yang terperinci merangkumi rekabentuk struktur kerja, persiapan mental dan fizikal pekerja dari segi kemahiran penggunaan teknologi dan kemudahan mengakses maklumat organisasi. Organisasi juga perlu menerapkan gaya kepimpinan rendah hati dan mempraktikkan pemberian autonomi kerja yang lebih luas supaya dapat menyokong pekerja ketika BDR dan seterusnya dapat meningkatkan prestasi kerja mereka.

Namun, kajian yang dijalankan ini tetap mempunyai beberapa limitasi. Pertama, kajian ini menggunakan kaedah pensampelan bukan kebarangkalian dengan sampel saiz yang kecil iaitu 200 responden. Oleh itu, agak kurang tepat untuk mengeneralisasikan hasil kajian bagi seluruh populasi kajian. Kajian masa hadapan perlu lebih memfokuskan kepada sektor tertentu yang lebih cenderung untuk mempraktikkan BDR dan menggunakan kaedah pensampelan rawak dengan saiz sampel yang lebih besar. Kedua, kajian ini menggunakan soalan yang berdasarkan persepsi dan perasaan responden, maka kajian ini sukar dinilai jika tidak dijawab oleh responden sendiri. Walau bagaimanapun, kajian masa hadapan boleh mendapatkan data dari pelbagai sumber dengan menggunakan analisis pelbagai peringkat seperti mendapatkan maklum balas dari pihak majikan. Seterusnya, kajian ini hanya menggunakan mekanisme asas berbentuk penyederhana sahaja. Kajian masa hadapan perlu memperluaskan mekanisme asas dengan menguji peranan pelbagai pemboleh ubah yang boleh dijadikan sebagai pengantara dan penyederhana supaya memberi sumbangan praktikal yang lebih besar agar organisasi dapat membuat kesiapsiagaan yang lebih rapi dalam mendepani permintaan struktur kerja baharu seperti aturan kerja fleksibel dan ekonomi gig.

RUJUKAN

- Al-Hawamdeh, N. 2022. Investigating the moderating effect of humble leadership behaviour on motivational factors and knowledge-sharing intentions: Evidence from Jordanian public organisations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Allworth, E. & Hesketh, B. 1999. Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment* 7(2): 97-111.
- Astro Awani, 20 April 2022.
- Austin-Egole, I. S., Iheriohanma, E.B.J. & Nwokorie, C. 2020. Flexible working arrangements and organizational performance: An overview. *IOSR Journal of Humanities and Social Science* 25(5): 50-59.
- Bai, J.J., Brynjolfsson, E., Jin, W., Steffen, S. & Wan, C. 2020. The future of work: Work from home preparedness and firm resilience during the covid-19 pandemic. *Social Science Research Network* 1-20.
- Bailey, K. & Breslin, D. 2021. The COVID-19 pandemic: What can we learn from past research in organizations and management? *International Journal of Management Reviews* 23(1): 3-6.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. 1986. The moderator-mediator variables distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology* 51: 1173-1182.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. 1993. Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology* 78(1): 111.
- Bellmann, L. & Hübler, O. 2020. Working from home, job satisfaction and work-life balance – robust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower* 42(3): 424-441.
- Berita Harian 26 Ogos 2022
- Camilleri, M.A. 2021. The employees' state of mind during COVID-19: A self-determination theory perspective. *Sustainability* 13(7): 3634.
- Charbonnier-Voirin, A. & Roussel, P. 2012. Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 29(3): 280-293.
- Chin, W.W. 2010. How to write up and report PLS analysis. *Dlm Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*, diedit oleh Vinzi, V.E., Chin, W.W., Henseler, J. & Wang, H (pnyt), 655-690. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L. & Paterson, T. 2021. How and when humble leadership facilitates employee job performance: The roles of feeling trusted and job autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 28(2): 169-184.
- Choi, Y., Yoon, D.J., & Kim, D. 2020. Leader behavioral integrity and employee in-role performance: The roles of coworker support and job autonomy. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17(12): 4303.
- da Cruz Carvalho, A., Riana, I.G. & Soares, A.D.C. 2020. Motivation on job satisfaction and employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences* 7(5): 13-23.
- Daft, R.L. 2014. *The leadership Experience*. Cengage Learning.
- Davidescu, A.A.M., Apostu, S.A., Paul, A. & Casuneanu, I. 2020. Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees-Implications for sustainable human resource management. *Sustainability* 12(15): 6068.
- Deci E.L. & Ryan R.M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. & Olafsen, A.H. 2017. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 4: 19-43.

- Ding, H. & Chu, X. 2020. Employee strengths use and thriving at work: The roles of self-efficacy and perceived humble leadership. *Journal of Personnel Psychology* 19(4): 197.
- Friedberg, M.W., Chen, P.G., Van Busum, K.R., Aunon, F., Pham, C., Caloyer, J. & Tutty, M. 2014. Factors affecting physician professional satisfaction and their implications for patient care, health systems, and health policy. *Rand Health Quarterly* 3(4): 1.
- Fuller Jr. J.B., Kim Hester & Susie S. Cox. Personality and job performance: Exploring job autonomy as a moderator source. *Journal of Managerial Issues* 22(1): 35-51.
- Garrett, R.K. & Danziger, J.N. 2007. Which telework? Defining and testing a taxonomy of technology- Mediated work at a distance. *Social Science Computer Review* 25(1): 27-47.
- Goleman, D. 2004. What makes a leader? *Harvard Business Review* 82(1): 82-91.
- Griffin, B. & Hesketh, B. 2003. Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology* 55: 65-73.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16(2): 250-279.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. 2011. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice* 19(2): 139-152.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. & Thiele, K.O. 2017. Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science* 45(5): 616-632.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. 2015. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1): 115-135.
- Hogden, L.S. 2021. *A Study of Adaptive Performance: Facilitating for Adaptive Behavior Through Transformational Leadership And Psychological Safety During Covid-19*. Unpublished Master's thesis, Handelshoyskolen.
- Ipsen, C., Kirchner, K & Hansen, J.P. 2020. Experiences of working from home in times of COVID-19 international survey conduct the first months of the national lockdowns March-May, 2020. *DTU Library*.
- Irawanto, D.W., Novianti, K.R. & Roz, K. 2021. Work from home: Measuring satisfaction between work-life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies* 9(3): 96.
- Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M. & Roth, G. 2020. Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal* 38(4): 555-564.
- Kazekami, S. 2020. Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy* 44(2).
- Khoshnaw, S. & Alavi, H. 2020. Examining the interrelation between job autonomy and job performance: A critical literature review. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering* 3(1): 606-616.
- Kock, N. 2014. Stable P value calculation methods in PLS-SEM. *Laredo, TX: ScriptWarp Systems* 1-15.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A.J. & de Vet, H.C.W 2013. Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management* 62(1): 6-28.
- Kubicek, B., Paskvan, M., & Bunner, J. 2017. The bright and dark sides of job autonomy. In *Job Demands In A Changing World of Work* (pp. 45-63). Springer, Cham.
- Lane, I., Mullen, M. & Logan, D. 2020. Working from home during the COVID-19 pandemic: Tips and strategies to maintain productivity & connectedness. *Psychiatry Information in Brief* 17(5).
- Langfred, C.W. & Rockmann, K.W. 2016. The push and pull of autonomy: The tension between individual autonomy and organizational control in knowledge work. *Group & Organization Management* 41(5): 629-657.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. & Henderson, D. 2008. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly* 19: 161-177
- Lingard, H., Brown, K., Bradley, L., Bailey, C. & Townsend, K. 2007. Improving employees' work-life balance in the construction industry: Project alliance case study. *Journal of Construction Engineering and Management* 133(10): 807-815.
- Lu, J.G., Brockner, J., Vardi, Y. & Weitz, E. 2017. The dark side of experiencing job autonomy: Unethical behavior. *Journal of Experimental Social Psychology* 73: 222-234.
- Mohite, M.D. & Kulkarni, R.V. 2019. Job satisfaction factors of employee in virtual workplace: Review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development Special Issue*: 38-42.
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M.L., Russo, V., Zito, M. & Cortese, C.G. 2020. Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability* 12(15).
- Morgeson, F.P. & Humphrey, S.E. 2006. The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology* 91(6): 1321-1339.
- Nakrosiene, A., Buciuniene, I. & Gostautaitė, B. 2019 Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower* 40: 87-101
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. 2015. The moderating effects of age in the relationships of job autonomy to work outcomes. *Work, Aging and Retirement* 1(1): 64-78
- Nornadia, O. 2020. *Perintah Kawalan Pergerakan (PKP): Kesedaran dan Kesediaan Penjawat Awam Bekerja Secara dalam Talian dalam Varia Ranah: Sorotan Ilmiah Perkhidmatan Awam*. Jilid I & II. Putrajaya: Bahagian Penyelidikan, Perancangan dan Dasar, Jabatan Perkhidmatan Awam. 469-488.
- Okkonen, J., Vuori, V. & Palvalin, M. 2019. Digitalization changing work: Employees' view on the benefits and hindrances. *International Conference on Information Technology & Systems*. 165-176 Springer, Cham.
- Owens, B.P., Johnson, M.D. & Mitchell, T.R. 2013. Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science* 24: 1517-1538.
- Park, S. & Park, S. 2019. Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis. *Human Resource Development Review* 18(3): 294-324.
- Popovici, V. & Popovici, A.L. 2020. Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations.

- Ovidius University Annals, Economic Sciences Series 20: 468-472
- Prasad, K.D.V., Mangipudi, M.R., Vaidya, R.W. & Muralidhar, B. 2020. Organizational climate, opportunities, challenges and psychological wellbeing of the remote working employees during COVID-19 Pandemic: A general linear model approach with reference to information technology industry in Hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology* 11(4): 372-389.
- Prasetyaningtyas, S.W., Heryanto, C., Nurfauzi, N.F. & Tanjung, S.B. 2021. The effect of work from home on employee productivity in banking industry. *Jurnal Aplikasi Manajemen* 19(3): 507-521.
- Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A. & Plamondon, K.E. 2000. Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology* 85(4): 612-624.
- Rego, A., Owens, B., Yam, K.C.S., Bluhm, D., Cunha, M.P., Silard, A., Gonçalves, L., Martins, M., Simpson A.V. & Liu, W. 2017. Leader humility and team performance: Exploring the mediating mechanisms of team PsyCap and task allocation effectiveness. *Journal of Management* 45(3): 1009-1033.
- Ringle, C.M., Wende, S. & Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>
- Saragih, S. 2011. The effects of job autonomy on work outcomes: Self efficacy as an intervening variable. *International Research Journal of Business Studies* 4(3): 203-215.
- Sarstedt, M., Hair Jr, J.F., Cheah, J.H., Becker, J.M. & Ringle, C.M. 2019. How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal* 27(3): 197-211.
- Sawatsky, A.P., O'Brien, B.C., & Hafferty, F.W. 2022. Autonomy and developing physicians: Reimagining supervision using self-determination theory. *Medical education* 56(1): 56-63.
- Shareena, P. & Shahid, M. 2020. Work from home during COVID-19: Employees perception and experiences. *Global Journal for Research Analysis* 9(5): 1-3.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J.F., Cheah, J.H., Ting, H., Vaithilingam, S. & Ringle, C.M. 2019. Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing* 53(11): 2322-2347
- Shoss, M.K., Witt, L.A. & Vera, D. 2011. When does adaptive performance lead to higher task performance? *Journal of Organizational Behavior* 33(7): 910-924.
- Singh M.K., Kumar V., Ahmad T. 2020. Impact of Covid-19 pandemic on working culture: Exploratory research among information technology (IT) professionals in Bengaluru, Karnataka (India). *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology* 12(5): 3176-3184.
- Smith, J. and Gardner, D. 2007. Factors affecting employee use of work-life balance initiatives. *New Zealand Journal of Psychology* 36(1): 3-12.
- Statistik Pekerjaan dan Perburuhan Siri 30 Bilangan 4/2021, Kementerian Sumber Manusia, Malaysia.
- Tabiu, A., Pangil, F. & Othman, S. Z. 2020. Does training, job autonomy and career planning predict employees' adaptive performance? *Global Business Review* 21(3): 713-724.
- Tai, W.T. & Liu, S.C. 2007. An investigation of the influences of job autonomy and neuroticism on job stressor-strain relations. *Social Behaviour and Personality: An International Journal* 35(8): 1007-1020.
- TalentCorp-UNDP 2021. *Making Flexible Work, Work: Towards Better and More Inclusive Work-Life Practices*, www.talentcorp.my/TC-UNDP_FWAs_Making-Flexible-Work_2021
- Tenenhaus, M., Esposito Vinzi, V., Chatelin, Y. & Lauro, C. 2005. PLS path modelling. *Computational Statistics and Data Analysis* 48(1): 15-205.
- Tingo, J. & Mseti, S. 2022. Effect of Employee Independence on Employee Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management* 6(2): 1-11.
- van Meel, J. 2011. The origins of new ways of working: Office concepts in the 1970s. *Facilities* 29: 357-67.
- Wang, A.C. & Cheng, B.S. 2010. When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior* 31(1): 106-121.
- Wang B., Liu Y., Qian J. & Parker S.K. 2021. Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology* 70(1): 16-59.
- Wolf, E.J., Harrington, K.M., Clark, S.L. & Miller, M.W. 2013. Sample size requirements for structural equation models: An evaluation of power, bias, and solution propriety. *Educational and Psychological Measurement* 73(6): 913-934.
- Ye, L. 2019. *Corporate Purpose Performance as a Driver Of Employee Engagement: The Mediating Role of Transformational Leadership and Job Resources*. Unpublished Doctoral dissertation, Universität St. Gallen.
- Zhong, J., Zhang, L., Li, P. & Zhang, D.Z. 2020. Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility. *Leadership & Organization Development Journal* 41(1): 19-36.
- Zhou, F. & Wu, Y. J. 2018. How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. *Leadership & Organization Development Journal* 39(3): 375-387.
- Zhu, Y., Zhang, S. & Shen, Y. 2019. Humble leadership and employee resilience: Exploring the mediating mechanism of work-related promotion focus and perceived insider identity. *Frontiers in Psychology* 10: 673.
- Roshayati Abdul Hamid (penulis koresponden)
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM, Bangi, Selangor, MALAYSIA
E-Mail: wanrose@ukm.edu.my
- Norhafizah Mohd Esrakh
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM, Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mail: p108232@siswa.ukm.edu.my
- Siti Ngayesah Ab Hamid
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM, Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mail: ctngayesah@ukm.edu.my