

**HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN TRANSFORMASI DAN  
PENGLIBATAN PEKERJA DI TENAGA SWITCHGEAR  
*RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND  
EMPLOYEE ENGAGEMENT IN TENAGA SWITCHGEAR***

Mohd Hafiq Hakim Zukiman\*, Fadilah Zaini, Mohd Azhar Abd Hamidi, Azra Ayue Abdul Rahman

*Sekolah Pembangunan Sumber Manusia dan Psikologi, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan,  
Universiti Teknologi Malaysia, 81310 UTM Johor Bahru, Johor, Malaysia*

Corresponding author: hafiqhakim96@gmail.com

Received: 1 June 2020

Received in revised form: 31 November 2020

Accepted: 10 Disember 2020

Published : 15 Disember 2020

**Abstrak**

Tujuan kajian adalah untuk mengenalpasti hubungan diantara kepimpinan transformasi dan penglibatan pekerja terhadap organisasi. Responden kajian terdiri daripada 86 orang pekerja di Tenaga Switchgear yang bertempat di Petaling Jaya, Selangor. Data dalam kajian ini dikumpulkan melalui borang soal selidik yang mengandungi maklumat mengenai ciri-ciri demografi responden, kepimpinan transformasi dan penglibatan pekerja dan persampelan rawak mudah adalah teknik yang digunakan dalam kajian. Data-data yang diperolehi dianalisis menggunakan statistik kolerasi Pearson. Keputusan kajian yang diperolehi menunjukkan tahap kepimpinan transformasi dan penglibatan pekerja adalah sederhana serta wujudnya hubungan yang signifikan pada tahap sederhana antara kepimpinan transformasi dengan penglibatan pekerja di Tenaga Switchgear. Di samping itu, terdapat juga beberapa cadangan yang disediakan kepada pengkaji untuk kajian akan datang.

**Kata kunci:** *Kepimpinan Transformasi, Penglibatan Pekerja, Tenaga Switchgear*

**Abstrak**

This study aimed to study the relationship of transformational leadership and employee engagement in organization. 86 employees of Tenaga Switchgear been selected through this survey using a questionnaire consisting of questions covering respondents' demographic, transformational leadership and employee engagement and simple random sampling used in this study. The data obtained analysed using Pearson correlation statistics. Overall, the findings of this study indicate that the level of transformation leadership and employee engagement is moderate and there is a significant relationship on moderate level between transformation leadership and employee engagement in Tenaga Switchgear. In addition, there are also several recommendations for future research.

**Keywords:** *Transformational Leadership, Employee Engagement, Tenaga Switchgear*

© 2020 Penerbit UTM Press. All rights reserved

## ■ 1.0 PENGENALAN

### Latar Belakang Kajian

Tingkah laku kepimpinan adalah perkara yang perlu dipelajari oleh seorang ketua atau pemimpin agar selaras dengan tahap sosial, jantina, tempoh perkhidmatan serta budaya dalam kalangan pekerja dalam usaha mencapai visi dan misi organisasi (Tan Been Hong, 2000). Jadi tidak hairanlah banyak ilmuwan berusaha untuk mencipta gaya kepimpinan yang sesuai dipraktikkan oleh barisan kepimpinan organisasi. Sehingga hari ini telah banyak gaya kepimpinan yang dicipta dan setiap gaya kepimpinan dilihat mempunyai kelebihan serta kekurangan.

Kepimpinan transformasi adalah jenis kepimpinan yang paling sesuai dipraktikkan pada hari ini (Lily Suriani, Ungku Norulkamar & Siti Aisyah, 2004). Menurut Nemanic dan Keller (2007), kepimpinan transformasi adalah merujuk kepada persatuan antara ketua dan pekerja dan aktiviti yang dilakukan oleh ketua dijadikan sebagai inspirasi ideal, motivasi kreatif, inspirasi berpengetahuan dan refleksi berbeza oleh pengikutnya. Oleh itu, kepimpinan transformasi dilihat antara gaya kepimpinan yang sesuai dipraktikkan pada masa ini.

Penglibatan pekerja dilihat sebagai elemen yang sangat kritikal yang perlu ada dalam setiap pekerja. Penglibatan pekerja pada asasnya mampu mempengaruhi semangat, produktiviti kesetiaan dan kepuasan pekerja. Penglibatan pekerja merupakan komitmen emosi dan intelektual para pekerja terhadap organisasi itu sendiri. Mishra, Sharma dan Bhaskar (2015), juga ada menyatakan dengan wujudnya peningkatan penglibatan pekerja maka daya saing pekerja juga akan meningkat. Oleh itu, penglibatan pekerja amat penting dalam sesebuah organisasi dalam meningkatkan mutu dan prestasi pekerja itu sendiri.

Penglibatan pekerja sebenarnya telah mendapat perhatian terutamanya daripada syarikat akhbar yang terkenal serta syarikat perundingan (Gruman & Saks, 2011). Terdapat sedikit perbezaan antara penglibatan kerja (*work engagement*) dengan penglibatan pekerja (*employee engagement*) iaitu penglibatan kerja (*work engagement*) adalah komitmen pekerja untuk bekerja di peringkat individu sementara penglibatan pekerja (*employee engagement*) adalah komitmen di organisasi (Jeve, Oppenheimer & Kanjo, 2015). Walaupun terdapat sedikit perbezaan tetapi kedua-dua komponen harus dimiliki oleh para pekerja.

Hubungan antara kepimpinan transformasi dan penglibatan pekerja telah hangat diperkatakan dalam kalangan sarjana (Zhu, Avolio & Walumbwa 2009). Menurut Marreli (2011), penglibatan pekerja amat tinggi terutamanya pekerja yang baru memulakan pekerjaan namun setelah itu kadar penglibatan pekerja dilihat turun mendadak. Joubert dan Roodt (2011) juga mendakwa bahawa kepimpinan berkait rapat dengan penglibatan pekerja dalam sesebuah organisasi dan mendakwa bahawa kepimpinan transformasi adalah jenis kepimpinan yang sesuai pada ketika ini. Justeru itu, terbukti bahawa kepimpinan transformasi dan penglibatan pekerja amat berkait rapat antara satu sama lain.

### Pernyataan Masalah

Kepentingan mempunyai kepimpinan yang bagus dalam sesebuah organisasi tidak boleh disangkal lagi. Menurut Heriyanto (2015), organisasi akan kurang berjaya jika pemimpin tidak mampu memberikan pekerja motivasi. Hal ini bertepatan dengan Silins dan Mulford (2002) yang mengatakan organisasi mampu lebih berjaya jika kepimpinan organisasi tersebut berada pada tahap yang tinggi dan baik. Oleh yang demikian tidak hairanlah, banyak organisasi telah sedar dan bertindak dengan menitikberatkan kualiti kepimpinan dalam organisasi masing-masing.

Tahap penglibatan pekerja rendah akan menyebabkan niat berhenti bekerja dalam kalangan pekerja terjadi. Menurut Karatepe dan Ngeche (2012), niat berhenti kerja menyumbang kepada perkhidmatan yang kurang baik dan mempengaruhi keberkesanan organisasi. Menurut Morrell, Loan-Clarke dan Wilkinson (2004), pemberhentian kerja boleh membawa kepada kos daripada pengambilan, pemilihan, latihan atau penggajian kakitangan sementara. Justeru itu, isu penglibatan pekerja perlu dikaji dengan lebih mendalam agar semua pihak terutama majikan dan pekerja sedar akan kepentingan penglibatan pekerja dalam sesebuah organisasi.

Selain itu, hasil kajian empirikal menjelaskan bahawa tahap penglibatan pekerja belum dikaji secukupnya (Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009). Menurut Dibley (2009), kurangnya perhatian terhadap kedua-dua pembolehubah dan ia dibuktikan oleh kekurangan ketara terhadap jumlah dokumen penyelidikan mengenai topik ini. Mujiasih dan Zenita (2012) juga ada menyatakan jika organisasi tidak peduli akan kedua-dua perkara ini kemungkinan organisasi akan kehilangan pekerja yang bagus dan berpotensi.

Menurut Bhuvaniah dan Raya, (2014) dunia perniagaan moden pada waktu ini mempunyai persekitaran perniagaan lebih global dan berdaya saing berbanding pada masa lalu. Antara salah satu perkara penting dalam melahirkan pekerja yang lebih berkualiti adalah dengan meningkatkan penglibatan pekerja. Menurut Abraham (2012), pekerja yang berpuas hati hanya boleh memenuhi tuntutan kerja, tetapi ini tidak akan membawa kepada prestasi yang lebih tinggi. Hal ini jelas menunjukkan bahawa dalam mencapai matlamat, penglibatan pekerja amat diperlukan dalam sesebuah organisasi agar prestasi pekerja dapat ditingkatkan pada tahap maksimum.

Merujuk kepada konteks Tenaga Switchgear ini sendiri, pihak atasan organisasi sangat menitikberatkan aspek kepimpinan di setiap pekerja khususnya ketua-ketua yang telah dilantik. Di Tenaga Switchgear sendiri, kepimpinan yang dipraktikkan adalah kepimpinan transformasi. Namun gaya kepimpinan ini masih baru dipraktikkan dan belum ada bukti yang kukuh yang menyatakan kepimpinan sesuai dan berkesan untuk dilaksanakan di Tenaga Switchgear. Oleh yang demikian, kajian mengenai kepimpinan transformasi dan penglibatan pekerja di Tenaga Switchgear amat diperlukan seperti yang dilaksanakan dalam kajian ini.

### Objektif Kajian

Kajian ini dilaksanakan bagi mencapai objektif-objektif berikut iaitu untuk:

- i. mengenalpasti tahap kepimpinan transformasi di Tenaga Switchgear.
- ii. mengenalpasti tahap penglibatan pekerja di Tenaga Switchgear.
- iii. mengenalpasti hubungan antara kepimpinan transformasi dan penglibatan pekerja di Tenaga Switchgear.

## 2.0 KAJIAN LITERATUR

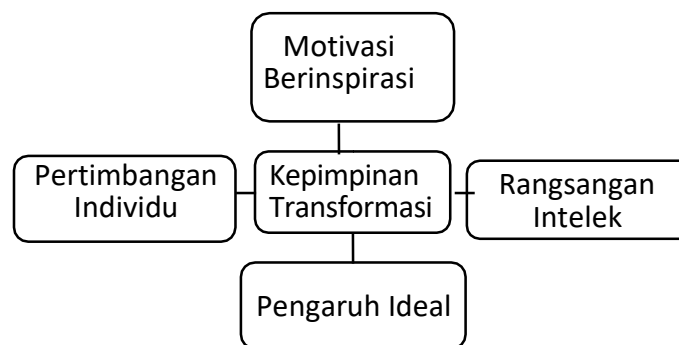
### *Kepimpinan Transformasi*

Menurut Mujasih (2012), kepimpinan transformasi sesuai dipraktikkan pemimpin oleh kerana gaya ini memiliki ciri-ciri yang khas iaitu pengaruh ideal, motivasi berinspirasi, rangsangan intelek dan pertimbangan individu. Kepimpinan transformasi memberi penekanan kepada memotivasikan pekerja untuk melakukan melebihi daripada apa yang ditugaskan kepada mereka (Ismail, Mohamed, Sulaiman, Mohamad & Yusuf, 2009). Kepimpinan transformasi mampu untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pekerjanya (Hughes, 2012).

Menurut Bass (1985) dalam teori kepimpinan transformasi, pemimpin transformasi mempengaruhi motivasi pengikut untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Seperti yang diketengahkan oleh Al-Swidi, Nawawi dan Al-Hosam (2012), kepimpinan transformasi menyumbang kesan positif terhadap tingkah laku pekerja di tempat kerja. Para pemimpin juga dapat mempengaruhi pekerja untuk mencapai produktiviti yang lebih tinggi, perkhidmatan yang lebih baik, menyelesaikan masalah sosial dan meningkatkan tahap kepuasan pekerja (Shibru, 2011).

Berdasarkan tinjauan literatur, didapati bahawa dengan wujudnya kepimpinan transformasi yang baik dalam sesebuah organisasi maka organisasi tersebut akan mendapatkan hasil yang baik seperti penurunan niat untuk berhenti kerja serta produktiviti pekerja akan meningkat. Sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Silins dan Mulford (2002) yang menyatakan bahawa dengan mempunyai kepimpinan transformasi yang bagus organisasi tersebut akan lebih berjaya. Oleh yang demikian tidak hairanlah banyak organisasi telah sedar dan bertindak dalam menerapkan dan meningkatkan mutu kepimpinan transformasi dalam organisasi mereka.

### *Model Kepimpinan Transformasi*



**Rajah 1: Model Slocum dan Hellriegel (2007)**

Model di atas, menunjukkan dimensi-dimensi utama dalam kepimpinan transformasi antaranya pengaruh ideal, rangsangan intelek, motivasi berinspirasi dan pertimbangan individu. Menurut Slocum dan Hellriegel (2007), tingkah laku pemimpin akan menjadi penggerak dan contoh kepada pekerja terutamanya dari segi pemikiran dan inovasi pekerja dan sekaligus menjadi aspek utama dalam menentukan masa depan organisasi. Dengan tingkah laku pemimpin bakal membentuk dan membangunkan pekerja itu sendiri dan mampu mengajar pekerja menjadi pemimpin yang bagus.

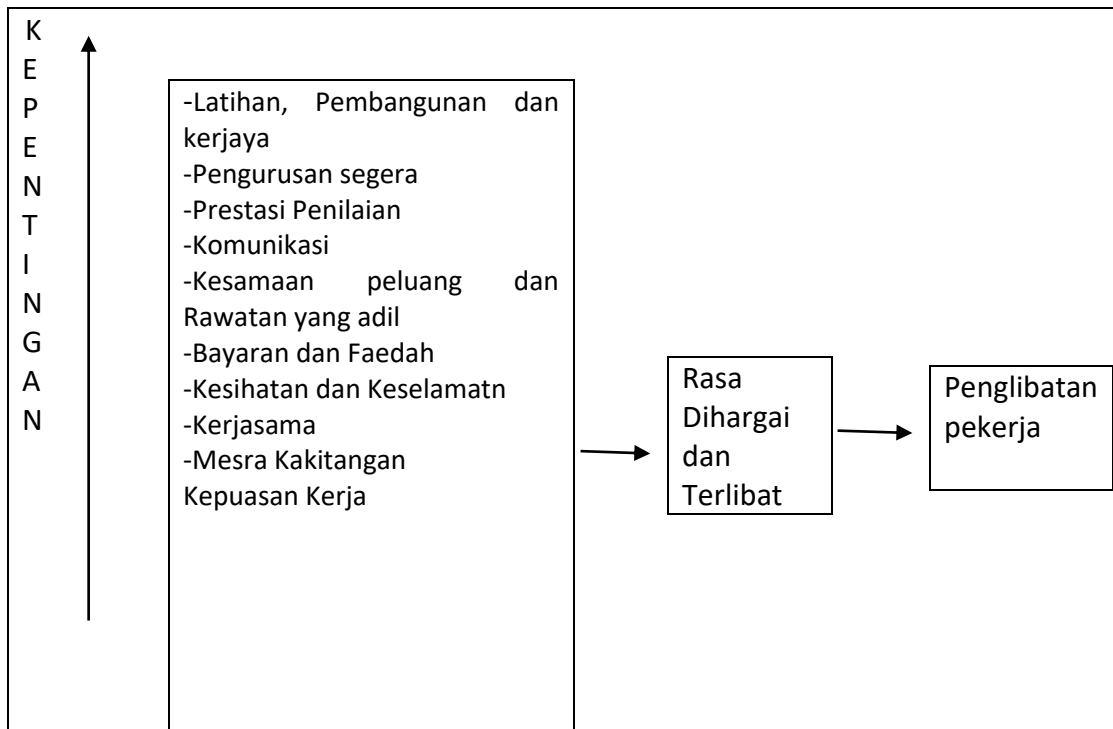
Dimensi bagi model ini ialah motivasi berinspirasi iaitu sesuatu inspirasi yang wujud kesan tingkahlaku yang ditunjukkan oleh seseorang pemimpin kepada pekerja dari pelbagai aspek. Seterusnya, rangsangan intelek di mana seseorang yang mampu mengajukan pendapat beliau dan mencipta idea dan pemikiran baru dalam melihat cabaran dan masalah. Seterusnya adalah pengaruh ideal iaitu pemimpin memperlihatkan tingkahlaku yang menjadi inspirasi dan ikutan pekerja. Seterusnya ialah pertimbangan berasaskan individu iaitu pemimpin peka akan semua pekerja dan menghormati setiap pandangan dan perbezaan dalam kalangan pekerja itu sendiri.

### *Penglibatan Pekerja*

Organisasi kini mengambil berat terhadap tahap penglibatan pekerja dalam organisasi. Penglibatan pekerja dilihat berpotensi dan berperanan dalam mempengaruhi kejayaan sesebuah syarikat. Kebanyakan pengkaji meramalkan penglibatan pekerja membawa kepada hasil pekerja, kejayaan organisasi dan prestasi kewangan seperti pulangan kepada pihak berkepentingan (Richman, 2006). Namun demikian, masih terdapat pekerja yang tidak terlibat dalam kalangan pekerja hari ini (Richman, 2006). Oleh itu, banyak pemimpin syarikat dan organisasi meletakkan penglibatan pekerja dalam organisasi sebagai salah satu keutamaan organisasi (Ketter, 2008).

Definisi pertama penglibatan pekerja diperkenalkan oleh Kahn (1990) iaitu pekerja yang terlibat adalah merujuk kepada pekerja yang bersemangat dan komited untuk bekerja. Istilah penglibatan sendiri merujuk kepada penglibatan individu, kepuasan dengan semangat untuk bekerja (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Berdasarkan tinjauan literatur, dengan wujudnya penglibatan pekerja di sesebuah organisasi tinggi maka produktiviti pekerja akan meningkat dan niat untuk berhenti kerja akan berkurang. Bertepatan dengan Karatape dan Ngeche (2012) yang menyatakannya penglibatan pekerja mampu mengurangkan kadar niat untuk berhenti kerja dalam kalangan pekerja itu sendiri.

**Model Penglibatan Pekerja**



**Rajah 2: Model Pemacu Penglibatan Pekerja (Robinson et al., 2004)**

Robinson, Perryman dan Hayday (2004) menekankan pentingnya bagi seseorang pekerja merasa dihargai dan terlibat kerana ia adalah pemacu utama penglibatan. Terdapat beberapa faktor yang mendorong kepada merasa dihargai dan terlibat iaitu latihan, pembangunan dan kerjaya, pengurusan segera, prestasi dan penilaian, komunikasi, kesamaan peluang dan rawatan yang adil, bayaran dan faedah, kesihatan dan keselamatan, kerjasama, mesra kakitangan, serta kepuasan kerja.

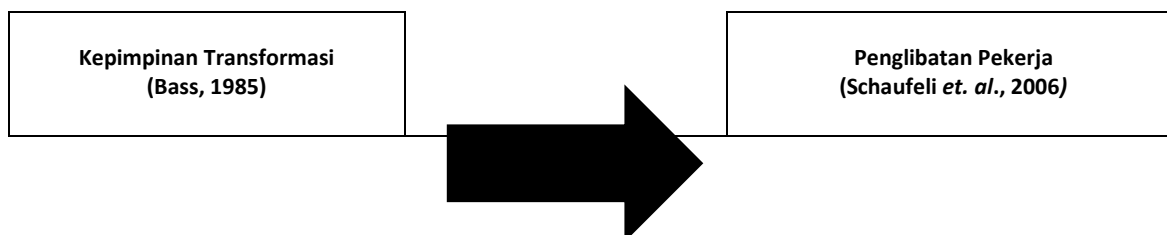
Robinson et al., (2004) juga menyatakan bahawa ini adalah penanda aras yang berguna kepada organisasi yang ingin meningkatkan tahap penglibatan pekerja. Robinson et al., (2004) menyusun faktor-faktor pemacu penglibatan pekerja daripada yang kurang penting kepada yang lebih penting. Beliau telah menyenaraikan kepuasan kerja adalah faktor yang kurang penting diikuti mesra, kerjasama, kesihatan dan keselamatan, serta bayaran dan faedah. Faktor-faktor ini lebih fokus kepada kebajikan, ganjaran dan kepuasan pekerja itu sendiri.

**Hubungan antara Kepimpinan Transformasi dan Penglibatan Pekerja**

Hayati, Charkhabi dan Naami (2014) mendedahkan bahawa kepimpinan transformasi berkait dengan dimensi penglibatan pekerja. Menurut Hayati et al., (2014), dimensi motivasi berinspirasi adalah sumbangan terbesar dalam menjelaskan variasi semangat (*vigor*) dan penyerapan (*absorbtion*), sementara rangsangan intelektual adalah sumbangan yang paling banyak untuk dedikasi (*dedication*). Seperti yang diketengahkan oleh Harter et al., (2002), rangsangan intelektual dan pertimbangan individu menggalakkan pekerja terlibat, bertenaga dan kreativiti dalam menyelesaikan masalah. Kovjanic, Schuh dan Jonas (2013) mendedahkan bahawa kepimpinan transformasi memenuhi keperluan psikologi pekerja mampu meningkatkan kualiti dan prestasi pekerja.

Hasil kajian Bezuidenhout dan Schultz (2013) dalam sektor perlombongan di Wilayah Barat Laut Afrika Selatan terhadap 121 orang pekerja menunjukkan terdapat hubungan yang dekat antara kepimpinan transformasi dan penglibatan pekerja. Oleh itu, organisasi adalah penggerak yang penting dalam meningkatkan mutu kepimpinan transformasi untuk kepentingan pekerja serta organisasi itu sendiri. Manakala kajian Hayati, Charkhabi dan Naami (2014) dalam kalangan jururawat di hospital kerajaan Khuzestan, Iran mendapati penglibatan pekerja dipengaruhi oleh kepimpinan transformasi. Dapatan kajian juga menunjukkan kepimpinan transformasi perlu kukuh dalam memajukan syarikat.

**Kerangka Kajian**





Rajah 3: Kerangka Kajian

Pemboleh ubah bebas adalah kepimpinan transformasi yang telah dikembangkan oleh Bass pada 1985 dan dimensi-dimensi dalam pemboleh ubah ini adalah pertimbangan individu, motivasi inspirasi, rangsangan intelek dan pengaruh ideal. Untuk pemboleh ubah bersandar pula adalah penglibatan pekerja yang mana berdimensikan semangat, dedikasi dan penyerapan yang diciptakan oleh Schaufeli et. al pada 2006. Kajian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepimpinan transformasi dan penglibatan pekerja di Tenaga Switchgear.

### 3.0 METODOLOGI KAJIAN

#### Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian ini ialah kuantitatif di mana pengkaji akan menggunakan soal selidik dalam pengumpulan data. Kajian deskriptif telah digunakan bagi menentukan tahap kepimpinan transformasi dan tahap penglibatan pekerja di Tenaga Switchgear. Selain itu, pengkaji juga menggunakan analisis korelasi Pearson untuk mengenal pasti hubungan antara kepimpinan transformasi dan penglibatan pekerja di Tenaga Switchgear.

#### Populasi dan Sampel Kajian

Teknik persampelan rawak mudah digunakan dengan ke atas populasi di Tenaga Switchgear yang berjumlah 110 orang sebagai populasi dan menggunakan jadual Krejcie dan Morgan (1970) untuk mengenalpasti jumlah persampelan iaitu seramai 86 orang responden. Ciri-ciri persampelan mudah rawak adalah sangat umum dan kurang berat sebelah (Sekaran dan Bougie, 2016). Sebanyak 86 nama pekerja Tenaga Switchgear dicabut secara rawak daripada balang untuk dijadikan sampel.

#### Instrumen Kajian

Instrumen kajian yang digunakan adalah soal selidik yang mempunyai tiga bahagian iaitu Bahagian A merupakan maklumat demografi responden, Bahagian B bagi kepimpinan transformasi dan Bahagian C bagi penglibatan pekerja. Soal selidik yang digunakan ini mengandungi sebanyak 27 soalan yang diperolehi daripada kajian lepas dan juga soalan yang diubah suai daripada kajian luar negara. Item yang berkaitan dalam bahagian B iaitu kepimpinan transformasi menggunakan Soal Selidik Kepimpinan Multifactor (MLQ) daripada Bass dan Avolio, (1995) manakala bahagian C iaitu penglibatan pekerja soal selidik Skop Penglibatan Pekerja Utrecht (UWES-9) oleh Schaufeli, Bakker dan Salanova (2006).

#### Kaedah Analisis Data

Jadual 1 menunjukkan ringkasan bagi jenis analisis yang digunakan dengan bantuan *Statistical Packages for Social Science (SPSS)*. Antara analisis yang terlibat dalam kajian ini ialah analisis deskriptif dan analisis inferensi. Seterusnya, analisis deskriptif digunakan bagi memberi gambaran demografi responden, tahap kepimpinan transformasi dan tahap penglibatan pekerja. Manakala ujian korelasi Pearson digunakan untuk melihat hubungan antara kepimpinan transformasi dan tingkah penglibatan pekerja di Tenaga Switchgear.

Jadual 1: Ringkasan bagi Jenis Analisis yang Digunakan

No	Objektif Kajian	Kaedah Analisis
1	Mengenal pasti tahap kepimpinan transformasi di Tenaga Switchgear.	Analisis Deskriptif: Min dan Peratusan
2	Mengenal pasti tahap penglibatan pekerja di Tenaga Switchgear	Analisis Deskriptif: Min dan peratusan
3	Mengenal pasti hubungan antara kepimpinan transformasi dan penglibatan pekerja di Tenaga Switchgear	Statistik Inferensi: Korelasi Pearson

### 4.0 ANALISIS DATA

#### Analisis Kebolehpercayaan

Ujian pekali Alpha Cronbach menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science (SPSS)* digunakan untuk mengukur kebolehpercayaan terhadap data yang diperolehi. Hasil analisis kebolehpercayaan kedua-dua pemboleh ubah ini menunjukkan nilai yang boleh dipercayai. Ini kerana, untuk memastikan kebolehpercayaan item yang diuji dalam soalan soal selidik itu diterima, nilai Alpha Cronbach yang didapati mestilah berada dalam lingkungan 0.70 dan keatas.

Jadual 2: Analisis Cronbach Alpha

	Bil item	Cronbach Alpha
Kepimpinan Transformasi	12	0.784
Penglibatan Pekerja	15	0.906

### Analisis Demografi

Jadual 3 menunjukkan maklumat demografi responden yang terlibat dalam kajian ini. Responden lelaki adalah seramai 46 orang (53.5%) manakala selebihnya 40 orang adalah perempuan (46.5%). Kebanyakan responden adalah daripada usia 21 tahun hingga 25 tahun (61.6%). Majoriti daripada kalangan responden mempunyai taraf pendidikan Diploma iaitu seramai 36 orang (41.9%) dan Ijazah Sarjana Muda seramai 31 orang (36.0%). Dari segi pengalaman bekerja pula, kebanyakan responden mempunyai pengalaman bekerja selama kurang daripada 1 tahun dan 2 hingga 5 tahun iaitu seramai 36 orang (41.9%).

**Jadual 3: Maklumat Demografi Responden (S=86 responden)**

Pemboleh Ubah	Kekerapan (f)	Peratus(%)
<b>Umur</b>		
<20 Tahun	2	2.3
21 - 25	53	61.6
26 - 30	23	26.7
31 - 35	4	4.7
36 – 40	3	3.5
>41	1	1.2
<b>Jantina</b>		
Lelaki	46	53.5
Perempuan	40	46.5
<b>Bangsa</b>		
Melayu	86	100
<b>Status</b>		
Belum Berkahwin	70	81.4
Sudah Berkahwin	16	18.6
<b>Tahap Pendidikan SPM</b>		
STPM	5	5.8
Diploma	8	9.3
Ijazah	36	41.9
Lain-lain	31	36.0
<b>Tempoh Perkhidmatan</b>		
< 1 tahun	36	41.9
2 – 5 tahun	36	41.9
6 - 10 tahun	12	14.0
> 11 tahun	2	2.3

### Objektif 1: Tahap Kepimpinan Transformasi

Jadual 4 menunjukkan tahap kepimpinan transformasi di Tenaga Switchgear. Hasil analisis tahap kepimpinan transformasi di Tenaga Switchgear adalah sederhana dengan skor min keseluruhan adalah sebanyak 2.079. Ini menunjukkan memang wujud kepimpinan transformasi di Tenaga Switchgear tetapi berada pada tahap sederhana.

**Jadual 4: Tahap Kepimpinan Transformasi**

	Skor Min	Tahap
Skor min keseluruhan	2.079	Sederhana

### Objektif 2: Tahap Penglibatan Pekerja

Jadual 5 menunjukkan tahap penglibatan pekerja responden di Tenaga Switchgear. Hasil analisis tahap penglibatan pekerja di Tenaga Switchgear adalah sederhana dengan skor min keseluruhan adalah sebanyak 2.767. Oleh itu, dapat dirumuskan pekerja di Tenaga Switchgear melibatkan diri dalam organisasi mereka tetapi berada pada tahap sederhana.

**Jadual 5: Tahap Penglibatan Pekerja**

	Skor Min	Tahap
Skor min keseluruhan	2.767	Sederhana

### Objektif 3: Hubungan antara Kepimpinan Transformasi dan Penglibatan Pekerja di Tenaga Switchgear

Jadual 5 menunjukkan nilai korelasi yang diperolehi daripada keseluruhan kedua-dua pembolehubah adalah 0.608 dengan aras signifikan adalah 0.000. Maka, kesimpulan yang dapat dibuat adalah terdapat kolerasi diantara kepimpinan transformasi dan penglibatan pekerja di Tenaga Switchgear namun pada tahap yang sederhana.

Jadual 5: Ujian Hubungan Kepimpinan Transformasi dan Penglibatan Pekerja

Nilai Keseluruhan	Pearson Correlation (r)	Significance (2-Tailed)	Tahap
Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Dan Penglibatan Pekerja	.608**	.000	Sederhana

\*\* . Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-ekor)

## 5.0 PERBINCANGAN, LIMITASI DAN CADANGAN

### Objektif 1: Perbincangan Mengenai Tahap Kepimpinan Transformasi di Tenaga Switchgear

Hasil dapatan kajian yang diperolehi mengenai tahap kepimpinan transformasi di Tenaga Switchgear adalah pada tahap sederhana. Para pemimpin dalam organisasi ini menggalakkan para pengikut untuk melakukan kerja lebih daripada yang biasa dilakukan dengan menjelaskan visi dan misi syarikat kepada mereka. Dapatan ini menyokong kajian oleh Kovjanic, Schuh, dan Jonas (2013) menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi adalah cara terbaik untuk memupuk kepuasan keperluan pekerja dan seterusnya menyumbang kepada penglibatan dan prestasi kerja.

Pekerja di Tenaga Switchgear mempunyai hubungan yang baik dengan barisan kepimpinan. Hasil kajian ini dibuktikan dengan nilai min pada tahap yang tinggi. Model Slocum dan Hellriegel (2007) menyatakan bahawa dengan wujudnya hubungan yang baik dengan pemimpin akan membuatkan pekerja lebih berani untuk melontarkan idea-idea yang menarik dan mendorong pekerja lebih kreatif dan berfikir di luar kotak. Di samping itu, pekerja di Tenaga Switchgear juga tahu apa yang diharapkan dari mereka di tempat kerja dan disebabkan itulah mereka melakukan tugas dengan baik. Faktor mempunyai hubungan yang baik dengan pemimpin atau ketua adalah punca pekerja bersifat terbuka dan berani memberi pendapat kepada organisasi.

Namun begitu, sebahagian idea atau cadangan pekerja di Tenaga Switchgear kurang dipersetujui oleh barisan kepimpinan. Ini akan memberi kesan dari segi mental pekerja itu sendiri. Hal ini demikian kerana pekerja memberi idea dengan bersungguh-sungguh namun apabila idea tersebut tidak dipersetujui oleh pemimpin menyebabkan motivasi mereka akan berkurang. Menurut Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam (2005), motivasi berinspirasi adalah penting terhadap pekerja dalam usaha meningkatkan keyakinan pekerja dan membuatkan mereka merasa dihargai. Dapatan kajian ini dibuktikan dengan nilai min pada tahap sederhana.

### Objektif 2: Perbincangan Mengenai Tahap Penglibatan Pekerja di Tenaga Switchgear

Berdasarkan hasil dapatan analisis yang diperolehi, tahap penglibatan pekerja di Tenaga Switchgear adalah sederhana. Ini menunjukkan wujudnya penglibatan pekerja di Tenaga Switchgear. Selain itu, hasil kajian ini menyokong keputusan yang diperolehi dalam kajian Datche dan Mukulu (2015) yang menunjukkan bahawa tahap penglibatan pekerja juga pada tahap sederhana.

Di samping itu, pekerja di Tenaga Switchgear percaya bahawa pekerjaan dan tugas mereka di Tenaga Switchgear bermakna dan bermatlamat. Hasil kajian ini dibuktikan dengan nilai min yang tinggi. Pekerjaan di Tenaga Switchgear dilihat amat penting dalam kehidupan masyarakat khususnya dan disebabkan itu pekerja berasa bertanggungjawab dalam memastikan kerja-kerja mereka siap dan berkualiti. Ini membuatkan pekerja berasa dihargai dan sentiasa bersungguh-sungguh dalam pekerjaan. Kebanyakan pekerja di Tenaga Switchgear menyangkal kenyataan bahawa mereka leka dalam pekerjaan mereka dan dibuktikan nilai min yang diperolehi adalah sederhana. Pekerjaan di Tenaga Switchgear kebanyakannya adalah berkaitan dengan kemahiran dan disebabkan itulah para pekerja dilihat mudah penat. Mereka banyak menghabiskan tenaga fizikal dalam membuat kerja dan sentiasa berfikir bila waktu pekerjaan akan habis. Namun, para pekerja masih lagi komited dalam melaksanakan tugas namun penggunaan tenaga yang banyak membuatkan mereka berfikir sedemikian.

### Objektif 3: Perbincangan Mengenai Hubungan antara Kepimpinan Transformasi dan Penglibatan Pekerja di Tenaga Switchgear

Hasil kajian menjelaskan hubungan yang signifikan antara kedua-dua pembolehubah iaitu kepimpinan transformasi dan penglibatan pekerja. Nilai kekuatan hubungan adalah pada tahap yang sederhana. Ini menunjukkan bahawa, terdapat hubungan yang jelas antara kepimpinan transformasi dan penglibatan pekerja.

Seterusnya, Robinson, Perryman dan Hayday (2004) pula menyatakan sifat positif seperti penglibatan pekerja harus dimiliki pekerja kerana ianya mampu memberi keuntungan kepada diri pekerja dan organisasi itu sendiri. Oleh yang demikian, boleh dikatakan pekerja di Tenaga Switchgear ini percaya penglibatan diri mereka dalam pekerjaan dapat mendatangkan kesan yang baik kepada pekerja dan syarikat.

Di samping itu, hasil daripada kajian yang dilakukan mampu menyalurkan maklumat kepada pihak Tenaga Switchgear supaya



lebih mengambil berat terhadap isu kepimpinan transformasi dan penglibatan pekerja. Kajian yang dilakukan ini mempunyai bentuk hubungan yang kuat antara pemboleh ubah- pemboleh ubah yang dikaji. Oleh itu, ianya dapat membantu pihak Tenaga Switchgear dalam mengenalpasti kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh pekerja mahupun organisasi.

### Kesimpulan Perbincangan

Secara amnya boleh kita simpulkan disini bahawa kepimpinan transformasi dan penglibatan pekerja berkait antara satu sama lain dan hal ini dibuktikan di keputusan kajian objektif kedua yang menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kedua pemboleh ubah ini di Tenaga Switchgear. Manakala, tahap untuk kedua-dua pemboleh ubah di syarikat ini hanyalah pada tahap sederhana yang mana mungkin masih lagi boleh diperbaiki pada masa akan datang untuk keuntungan syarikat dan pekerja mereka sendiri kerana kedua-dua pemboleh ubah ini memainkan peranan penting dalam menentukan kecermelangan organisasi pada masa akan datang.

### Limitasi dan Cadangan

Pengkaji telah mengemukakan beberapa cadangan supaya boleh digunakan oleh pihak organisasi bagi memastikan tahap hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini dapat ditambahbaik. Cadangan yang boleh dilaksanakan adalah dengan menjalankan aktiviti atau program untuk membantu barisan kepimpinan meningkatkan mutu kepimpinan transformasi contohnya program kepimpinan yang dianjurkan oleh kerajaan atau swasta yang menggunakan modul kepimpinan transformasi yang efektif. Hal ini demikian kerana pekerja adalah harta atau aset yang penting dan penglibatan pekerja boleh dikatakan antara faktor yang akan menentukan kecemerlangan organisasi.

Seterusnya, kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif untuk mengumpul data. Sumber utama pengumpulan data yang digunakan dalam kajian ini adalah soal selidik. Oleh itu, penyelidik mencadangkan supaya kajian masa depan dapat menggabungkan kedua-dua kaedah pengumpulan data yang kuantitatif dan kualitatif. Pemerhatian dan temu duga adalah contoh pengumpulan data kualitatif. Menggunakan kombinasi data kualitatif dan kuantitatif dapat meningkatkan penilaian dengan memastikan keterbatasan satu jenis data seimbang dengan kekuatan setiap pengumpulan data. Ini akan membuatkan pengkaji lebih memahami dengan lebih mendalam tentang tahap kepimpinan transformasi dan penglibatan pekerja dan mampu mendapatkan keputusan yang lebih tepat.

Limitasi yang wujud dalam kajian ini hanyalah terbatas untuk pekerja syarikat Tenaga Switchgear sahaja. Sehubungan dengan itu, ianya tidak boleh digunakan ataupun digeneralisasikan kepada syarikat yang lain. Hal ini demikian kerana beberapa faktor seperti persekitaran pekerja, komunikasi dan perhubungan di syarikat Tenaga Switchgear kemungkinan berbeza dengan syarikat yang lain.

Dari segi pemboleh ubah pula, kajian ini tertumpu kepada faktor kepimpinan transformasi terhadap penglibatan pekerja sedangkan banyak faktor lain yang boleh menjadi pendorong kepada penglibatan pekerja bagi seseorang pekerja itu. Walaubagaimanapun, pengkaji melihat faktor kepimpinan transformasi adalah lebih utama bagi mendorong penglibatan pekerja kerana dorongan dan rangsangan daripada pemimpin mampu menjadi inspirasi kepada pekerja dalam sebarang keadaan.

Antara cadangan yang boleh dilaksanakan adalah dengan menambah bilangan responden di Tenaga Switchgear. Jumlah responden yang lebih ramai akan membantu pengkaji masa depan untuk mendapatkan gambaran yang lebih luas berkaitan pemboleh ubah yang dikaji dan memantapkan lagi hasil yang diperolehi. Ini juga akan membantu pengkaji akan datang dalam mengukuhkan lagi teori-teori yang terlibat dengan keadaan realiti yang berlaku dalam organisasi.

## 6.0 KESIMPULAN

Kesimpulannya, kajian ini berjaya menjawab dan mencapai objektif kajian yang telah ditetapkan. Hasil korelasi yang diperolehi menunjukkan bahawa terdapat hubungan signifikan yang sederhana antara kepimpinan transformasi dan penglibatan pekerja di Tenaga Switchgear. Kepimpinan transformasi di Tenaga Switchgear perlu dikekalkan dan ditingkatkan supaya penglibatan pekerja juga akan menjadi lebih baik di Tenaga Switchgear. Oleh itu, boleh dirumuskan bahawa kepimpinan transformasi yang sederhana masih mampu mempunyai kaitan dengan penglibatan pekerja di Tenaga Switchgear.

Pihak organisasi juga perlu menarik minat pekerja terutamanya pemimpin untuk terus meningkatkan mutu kepimpinan mereka serta memberikan para pekerja motivasi supaya tahap penglibatan mereka terhadap organisasi sentiasa baik. Oleh itu, pelbagai pihak perlu memainkan peranan yang penting khususnya pihak Tenaga Switchgear sendiri dalam menyuburkan iklim kepimpinan transformasi dan penglibatan pekerja.

## Rujukan

- Al-Swidi, A. K., Nawawi, M. K. M., & Al-Hosam, A. (2012). Is the relationship between employees' psychological empowerment and employees' job satisfaction contingent on the transformational leadership? A study on the Yemeni Islamic banks. *Asian Social Science*, 8(10), 130
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- Arif, L. S. M., Ahmad, U. N. U., Rahman, S. A. A., & Penyelidikan, V. (2006). *Hubungan kepuasan komunikasi dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja teknikal: kajian kes di Flextronics International Senai, Johor*. Penerbit Universiti Teknologi Malaysia
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond exceptions*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ: multifactor leadership questionnaire for Bennis, W., Spreitzer, G., & Cummings, T. (2001). The future of leadership*. San Francisco, CA. Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR magazine*, 49(2), 44-51.
- Bezuidenhout, A., & Schultz, C. (2013). Transformational leadership and employee engagement in the mining industry. *Journal of contemporary management*, 10(1), 279-297.
- Datche, A. E., & Mukulu, E. (2015). The effects of transformational leadership on employee engagement: A survey of civil service in



Kenya. *Journal Issues*

- Dibley, J. E. (2009). *The relationship between the transformational leadership style of offices and the levels of other followers' work engagement in the South African army*
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review, 21*(2), 123-136.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology, 87*(2), 268.
- Hayati, D., Charkhabi, M., & Naami, A. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study. *Springerplus, 3*(1), 25
- Heriyanto, H. (2015). Penugasan Tenaga Kerja Bagian Produksi Pada Pt Samarinda Cendana Cold Storage dan Industri di Anggana. *Dosen Fakultas Ekonomi Universitas, 30*(1), 151-170.
- Hughes, O. E. (2012). *Public management and administration: An introduction*. Macmillan International Higher Education
- Ismail, A., Mohamed, H. A. B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Business and Economics Research Journal, 2*(1), 89.
- Jeve, Y. B., Oppenheimer, C., & Konje, J. (2015). Employee engagement within the NHS: a cross-sectional study. *International journal of health policy and management, 4*(2), 85
- Joubert, M., & Roodt, G. (2011). Identifying enabling management practices for employee engagement. *Acta Commercii, 11*(1), 88-110.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal, 33*(4), 692-724
- Karatepe, O. M., & Ngeche, R. N. (2012). Does job embeddedness mediate the effect of work engagement on job outcomes? A study of hotel employees in Cameroon. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 21*(4), 440-461.
- Ketter, P. (2008). What's the Big Deal About Employee Engagement?. *T AND D, 62*(1), 44.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of occupational and organizational psychology, 86*(4), 543-555.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement, 30*(3), 607-610.
- Marrelli, A. F. (2011). Employee engagement and performance management in the federal sector. *Performance Improvement, 50*(5), 5-13.
- Mishra, B., Sharma, B. R., & Bhaskar, A. U. (2015). Predictors of employee engagement: the case of an Indian PSU. *The Indian Journal of Industrial Relations, 469-478*.
- Morrell, K. M., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. J. (2004). Organisational change and employee turnover. *Personnel Review, 33*(2), 161-173.
- Mujiasih, E., & Zenita Ratnaningsih, I. (2012). Meningkatkan work engagement melalui gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. In *Seminar Nasional Dan Call For Papers*. Fakultas Ekonomi Unisbank.
- Neuman, W. L. (2011). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. (7<sup>th</sup> Ed.) Boston, US: Pearson Education
- Nur Husna Bte Abu Mansor (2010). *Hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja di kalangan kakitangan di jabatan general Maintenance & Reconciliation*, i-CIMB (M) Bhd Petaling Jaya. Projek Sarjana Muda Sains: Universiti Teknologi Malaysia
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it. *Workspan, 49*(1), 36-39.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement: Institute of Employment Studies Report 408. *United Kingdom, London: Publisher unknown*.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement, 66*(4), 701-716.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Shibru, B., & Darshan, G. M. (2011). Transformational leadership and its relationship with subordinate satisfaction with the leader (The case of leather industry in Ethiopia). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3*(5), 686-697.
- Silins, H., & Mulford, B. (2002). Schools as learning organisations: The case for system, teacher and student learning. *Journal of educational administration, 40*(5), 425-446.
- Slocum, J. W., & Hellriegel, D. (2007). *Fundamentals of organizational behavior*. Thomson South-Western.
- Slocum, J. W., & Hellriegel, D. (2007). *Fundamentals of organizational behavior*. Thomson South-Western.
- Tan, B. H. (2000). *Hubungan tingkah laku kepemimpinan transformasi dan transaksi dengan prestasi kerja di kalangan pekerja kolar biru: satu kajian kes di Technocom Systems Sdn. Bhd (TSSB), Johor Bahru*. Universiti Teknologi Malaysia
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management, 34*(5), 590-619