

Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi dengan Kepuasan Kerja dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan

Relationship Between Transformational Leadership Style with Job Satisfaction among Assistant Medical Officer

Ahmad Fauzi Md Amin^a, Rosnah Ishak^b

^aFaculty of Allied Health and Sciences, Cyberjaya University, Malaysia

^bFaculty of Management and Economics, Sultan Idris Education University, Malaysia

Corresponding author: rosnah@fpe.upsi.edu.my

Published: 28 November 2024

To cite this article: Md Amin, A. F., & Ishak, R. (2024). Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi dengan Kepuasan Kerja dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan. *Management Research Journal*, 13(2), 80–91. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol13.2.7.2024>

To link to this article: <https://doi.org/10.37134/mrj.vol13.2.7.2024>

Abstrak

Kajian ini meneliti hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan kepuasan kerja dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan di hospital pakar negeri Selangor. Kajian kuantitatif ini melibatkan 304 responden yang dipilih secara persampelan rawak berstrata. Data diperoleh melalui soal selidik *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* dan *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* dan dianalisis menggunakan perisian SPSS IBM versi 23.0. Dapatan kajian menunjukkan tahap kepimpinan transformasi penyelia dan kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan berada pada tahap tinggi. Analisis korelasi Pearson pula menunjukkan hubungan positif sederhana yang signifikan antara kepimpinan transformasi dan kepuasan kerja ($r=0.572$, $p<0.05$). Dimensi pertimbangan individu dalam kepimpinan transformasi didapati mempunyai hubungan paling kuat dengan kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan. Kajian ini menegaskan kepentingan kepimpinan transformasi dalam meningkatkan motivasi, kesejahteraan, dan kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan, sekali gus menyumbang kepada kualiti perkhidmatan kesihatan yang lebih baik. Implikasi kajian mencadangkan keperluan untuk latihan dan pembangunan kepimpinan bagi memastikan penyelia Penolong Pegawai Perubatan dapat mengamalkan kepimpinan transformasi secara efektif. Kajian akan datang disarankan untuk meneroka faktor lain seperti beban kerja, keseimbangan kerja-hidup, dan sokongan organisasi yang turut mempengaruhi kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan serta menggunakan pendekatan kualitatif bagi mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai cabaran yang dihadapi oleh Penolong Pegawai Perubatan.

Kata kunci: Kepimpinan transformasi, kepuasan kerja, Penolong Pegawai Perubatan, hubungan korelasi

Abstract

This study examines the relationship between transformational leadership style and job satisfaction among Assistant Medical Officers (AMO) at a specialist hospital in the state of Selangor. This quantitative study involved 304 respondents who were selected by stratified random sampling. Data was obtained through the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) and analyzed using IBM SPSS software version 23.0. The findings of the study show that the level of transformational leadership of supervisors and AMO job satisfaction is at a high level. Pearson's correlation analysis showed a moderately

significant positive relationship between transformational leadership and job satisfaction ($r=0.572$, $p<0.05$). The dimension of individual consideration in transformational leadership was found to have the strongest relationship with AMO job satisfaction. This study affirms the importance of transformational leadership in increasing the motivation, well-being, and job satisfaction of Assistant Medical Officers, thus contributing to a better quality of health services. The implications of the study suggest the need for training and leadership development to ensure that AMO supervisors can effectively practice transformational leadership. Future studies are recommended to explore other factors such as workload, work-life balance, and organizational support that also affect AMO job satisfaction and use a qualitative approach to gain a deeper understanding of the challenges faced by Assistant Medical Officer.

Keywords: Transformational leadership, job satisfaction, Assistant Medical Officer, correlational relationship

PENGENALAN

Kini era persekitaran kerja semakin kompleks dan sangat mencabar. Realiti tersebut dikenali dengan konsep *VUCA* (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Realiti tersebut juga relevan dalam sektor kesihatan, khususnya dalam memastikan keberkesanan pekerja sektor kesihatan seperti Penolong Pegawai Perubatan. Dalam menghadapi cabaran seperti peningkatan beban kerja, tekanan emosi, dan tuntutan profesional yang tinggi, kepimpinan yang berkesan menjadi faktor penting dalam mengekalkan kesejahteraan dan kepuasan kerja dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan. Kepimpinan transformasi telah dikenali sebagai pendekatan kepimpinan yang mampu memberi inspirasi dan memotivasikan pekerja untuk mencapai potensi penuh mereka. Pemimpin yang mengamalkan gaya ini bukan sahaja memberi dorongan kepada kakitangan, tetapi juga mewujudkan persekitaran kerja yang menyokong, adil, dan berorientasikan pembangunan profesional. Dalam konteks Penolong Pegawai Perubatan, penyelia yang mengamalkan kepimpinan transformasi boleh membantu meningkatkan motivasi, kepercayaan, dan kesejahteraan mental, seterusnya meningkatkan kepuasan kerja mereka. Kepuasan kerja dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan adalah elemen penting yang bukan sahaja mempengaruhi prestasi individu, tetapi juga memberi kesan terhadap kualiti perkhidmatan kesihatan secara keseluruhan. Dalam situasi *VUCA* terutamanya pada fasa post-pandemik COVID-19 dan perubahan pesat dalam sistem kesihatan, kajian terhadap hubungan antara kepimpinan transformasi penyelia dan kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan menjadi semakin kritikal. Oleh itu, pemahaman yang lebih mendalam mengenai peranan kepimpinan transformasi dalam meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja sektor kesihatan amat diperlukan bagi memastikan daya tahan dan kelestarian sistem kesihatan negara.

Walaupun kepimpinan transformasi telah dikenal pasti sebagai faktor utama dalam meningkatkan komitmen organisasi dan prestasi pekerja, masih terdapat jurang dalam memahami sejauh mana kepimpinan ini memberi kesan terhadap kepuasan kerja dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan, terutamanya ketika berdepan dengan beban kerja yang tinggi semasa pandemik COVID-19. Penolong Pegawai Perubatan memainkan peranan kritikal dalam sektor kesihatan, namun tekanan kerja yang berterusan boleh mengurangkan motivasi dan kepuasan mereka, sekali gus memberi kesan kepada kualiti perkhidmatan yang diberikan. Kajian terdahulu telah menunjukkan kepentingan kepimpinan transformasi dalam meningkatkan prestasi dan komitmen pekerja. Sebagai contoh, Zhu (2023) menegaskan bahawa kepimpinan transformasi, melalui keadilan dan budaya sokongan, mampu membentuk identiti organisasi yang kukuh, seterusnya meningkatkan penglibatan serta kepuasan kerja. Begitu juga, kajian oleh Iqbal et al. (2019) mendapati bahawa kepimpinan transformasi berkorelasi positif dengan prestasi dan komitmen pekerja, mencadangkan bahawa pemimpin yang mengamalkan gaya ini dapat memberi motivasi yang berkesan kepada pasukan mereka. Dalam sektor kesihatan, Hidayah dan Fadila (2019) menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi memberi kesan langsung terhadap prestasi jururawat, menekankan kepentingan gaya kepimpinan ini dalam mengurus tenaga kerja kesihatan.

Penemuan ini selari dengan Kertas Putih Kesihatan Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM) 2023, yang menekankan keperluan untuk transformasi dalam sistem kesihatan negara, termasuk peningkatan dalam pendidikan dan latihan tenaga kerja kesihatan bagi memastikan mereka lebih berdaya tahan serta bersedia menghadapi cabaran masa hadapan. Ini menunjukkan perlunya pendekatan

kepemimpinan yang lebih efektif, seperti kepemimpinan transformasi, dalam membina budaya kerja yang menyokong dan meningkatkan kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan. Oleh itu, terdapat keperluan untuk meneliti dengan lebih mendalam hubungan antara kepemimpinan transformasi yang diamalkan oleh penyelia Penolong Pegawai Perubatan dan kepuasan kerja mereka. Kajian ini penting bagi memastikan tenaga kerja kesihatan bukan sahaja berdaya tahan tetapi juga kekal bermotivasi dan berpuas hati dalam persekitaran kerja yang mencabar, khususnya dalam menghadapi situasi krisis seperti pandemik COVID-19.

Kajian yang dijalankan ini mempunyai tiga objektif iaitu; (a) Mengenal pasti tahap kepemimpinan transformasi penyelia Penolong Pegawai Perubatan di hospital pakar negeri Selangor. Objektif ini diukur menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* yang dibangunkan oleh Bass dan Avolio (1995). MLQ digunakan secara meluas dalam kajian kepemimpinan bagi menilai tahap amalan kepemimpinan transformasi dalam organisasi. Instrumen ini menilai empat dimensi utama kepemimpinan transformasi, iaitu pengaruh idealistik (charisma), motivasi inspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individu melalui skala Likert. Kajian ini mengenal pasti sejauh mana penyelia Penolong Pegawai Perubatan mengamalkan kepemimpinan transformasi dalam persekitaran kerja hospital pakar, serta bagaimana amalan ini memberi kesan terhadap dinamika kerja, komunikasi, dan sokongan kepada kakitangan bawahan. Dengan memahami tahap kepemimpinan transformasi yang diamalkan, pihak pengurusan dapat menilai keperluan latihan atau intervensi yang diperlukan bagi meningkatkan kecekapan kepemimpinan di kalangan penyelia Penolong Pegawai Perubatan; (b) Mengenal pasti tahap kepuasan kerja dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan di hospital pakar negeri Selangor. Objektif ini memberi tumpuan kepada penilaian tahap kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan berdasarkan aspek kepuasan intrinsik dan ekstrinsik seperti yang diukur melalui *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* (Weiss et al., 1967). Kajian ini akan menilai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan, termasuk imbuhan, peluang kenaikan pangkat, autonomi kerja, hubungan dengan penyelia, beban kerja, serta keseimbangan kerja dan kehidupan peribadi. Dengan mengenal pasti tahap kepuasan kerja, kajian ini dapat memberikan gambaran mengenai kesejahteraan tenaga kerja Penolong Pegawai Perubatan serta mengenal pasti faktor yang perlu diberi perhatian oleh pihak pengurusan bagi meningkatkan kepuasan kerja mereka; (c) Mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasi dengan kepuasan kerja dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan di hospital pakar negeri Selangor. Objektif ini bertujuan untuk menilai hubungan antara gaya kepemimpinan transformasi penyelia dengan kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan menggunakan analisis statistik inferens, seperti ujian korelasi *Pearson* dan analisis regresi. Kajian ini akan mengkaji sama ada dimensi kepemimpinan transformasi seperti pengaruh idealistik, motivasi inspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individu mempunyai kesan yang signifikan terhadap kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan. Selain itu, kajian ini juga akan menilai sejauh mana kepemimpinan transformasi dapat mengurangkan tekanan kerja, meningkatkan motivasi, serta mewujudkan persekitaran kerja yang lebih positif di hospital pakar. Hasil daripada objektif ini diharapkan dapat memberikan bukti empirikal mengenai kepentingan kepemimpinan transformasi dalam meningkatkan kepuasan kerja, seterusnya membantu pihak pengurusan dalam membangunkan strategi kepemimpinan yang lebih berkesan untuk tenaga kerja Penolong Pegawai Perubatan.

Kajian ini mempunyai beberapa batasan yang perlu dipertimbangkan semasa mentafsir dapatan. Pertama, kajian ini dijalankan secara eksklusif dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan di hospital pakar di Selangor, yang mungkin menghadkan generalisasi hasil keputusan kepada hospital lain di Malaysia atau institusi penjagaan kesihatan luar negara dengan sistem pengurusan dan budaya kerja yang berbeza. Walaupun sampel 304 responden telah dipilih menggunakan teknik persampelan rawak berstrata daripada jumlah populasi 1,007 Penolong Pegawai Perubatan, masih terdapat kebarangkalian bahawa dapatan tidak mewakili keseluruhan populasi. Tambahan pula, kajian ini hanya menggunakan Soal Selidik *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* untuk mengukur kepemimpinan transformasi dan Soal Selidik *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* untuk menilai kepuasan kerja. Walaupun kedua-dua instrumen telah disahkan dalam kajian lepas, responden mungkin masih memberikan jawapan yang tidak mencerminkan sepenuhnya pengalaman sebenar mereka disebabkan oleh kecenderungan sosial atau kecenderungan persepsi individu. Selain itu, kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif semata-mata, tidak termasuk elemen kualitatif seperti temu bual atau pemerhatian langsung, yang boleh memberikan gambaran yang lebih mendalam tentang faktor-faktor

yang mempengaruhi kepemimpinan transformasi dan kepuasan kerja di kalangan Penolong Pegawai Perubatan.

Selain itu, faktor kontekstual dan luaran seperti perubahan dasar kerajaan, peraturan penjagaan kesihatan dan keadaan ekonomi tidak diambil kira dalam kajian ini, walaupun elemen ini berpotensi memberi kesan kepada gaya kepemimpinan dan tahap kepuasan kerja. Terdapat juga kemungkinan bahawa responden terlalu melaporkan atau kurang melaporkan pengalaman mereka kerana tekanan kerja, hubungan dengan penyelia, atau keinginan untuk membentangkan imej tertentu kepada organisasi mereka. Melihat dari segi masa dan sumber pula, kajian telah dijalankan dalam jangka masa yang terhad, menghalang pertimbangan perubahan jangka panjang dalam kepemimpinan transformasi dan kepuasan kerja. Selain itu, kekangan sumber menyekat pengembangan kajian ke institusi lain. Untuk mengatasi batasan ini, penyelidikan masa depan disyorkan untuk meluaskan skop kajian ke hospital lain di seluruh Malaysia untuk mendapatkan lebih banyak penemuan yang representatif. Tambahan pula, mengguna pakai pendekatan kaedah campuran (kuantitatif dan kualitatif) boleh memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang hubungan antara kepemimpinan transformasi dan kepuasan kerja dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan. Kajian masa depan juga harus meneroka faktor luaran seperti dasar penjagaan kesihatan dan beban kerja, yang mungkin mempengaruhi kepuasan kerja dan keberkesanan kepemimpinan transformasi dalam sektor penjagaan kesihatan.

SOROTAN LITERATUR

Kepimpinan transformasi telah berkembang secara berperingkat sejak diperkenalkan oleh Burns (1978), yang membezakan antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasi. Burns (1978), kepemimpinan transaksional berasaskan ganjaran dan hukuman, manakala kepemimpinan transformasi menumpukan kepada perubahan nilai, motivasi, dan pembangunan pekerja bagi mencapai matlamat bersama. Teori ini kemudian diperhalusi oleh Bass (1985), yang mengembangkan Model Kepimpinan Transformasi Bass dan memperkenalkan empat dimensi utama iaitu Pengaruh Ideali, Motivasi Inspirasi, Rangsangan Intelektual, dan Pertimbangan Individu. Bass (1985) menekankan bahawa kepemimpinan transformasi boleh diukur dan mempunyai kesan langsung terhadap prestasi organisasi. Dimensi kepemimpinan transformasi dapat diringkaskan seperti jadual di bawah.

Jadual 1: Dimensi Kepimpinan Transformasi Berdasarkan Bass dan Avolio (1995)

Dimensi Kepimpinan Transformasi	Penerangan
Pengaruh Ideal (Idealized Influence)	Pemimpin bertindak sebagai model teladan dan berintegriti tinggi.
Motivasi Inspirasi (Inspirational Motivation)	Pemimpin memberikan visi dan misi yang jelas serta memberi inspirasi kepada pekerja.
Rangsangan Intelektual (Intellectual Stimulation)	Pemimpin menggalakkan inovasi, kreativiti, dan penyelesaian masalah dalam organisasi.
Pertimbangan Individu (Individualized Consideration)	Pemimpin memberi perhatian kepada keperluan pekerja dan memberikan sokongan peribadi.

Perkembangan teori ini diteruskan oleh Tichy dan Devanna (1986), yang memperluaskan konsep kepemimpinan transformasi sebagai peranan pemimpin dalam mengurus perubahan organisasi. Mereka menekankan bahawa pemimpin transformasi bukan sahaja memberi inspirasi tetapi juga bertindak sebagai agen perubahan (*change agents*) yang dapat mengenal pasti keperluan pembaharuan serta membentuk strategi untuk mencapai perubahan yang berkesan (Tichy & Devanna, 1986). Seterusnya, teori kepemimpinan transformasi turut diaplikasikan dalam bidang pendidikan oleh Leithwood (1994), yang menunjukkan bagaimana pendekatan ini dapat meningkatkan motivasi guru dan pencapaian pelajar melalui penglibatan dalam proses pembuatan keputusan dan penciptaan visi pendidikan yang jelas.

Perkembangan terkini, dalam era moden, Slocum dan Hellriegel (2007) menyesuaikan kepimpinan transformasi dengan cabaran persekitaran VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), di mana organisasi menghadapi ketidaktentuan dan perubahan pesat. Mereka menegaskan bahawa pemimpin transformasi perlu fleksibel, berorientasikan inovasi, serta mampu membina budaya kerja yang menyokong perkembangan pekerja dan organisasi secara keseluruhan (Slocum & Hellriegel, 2007). Oleh itu, evolusi kepimpinan transformasi daripada konsep asas oleh Burns (1978) kepada aplikasi dalam konteks pendidikan dan organisasi moden menunjukkan kepentingannya dalam menangani perubahan dan meningkatkan keberkesanan tenaga kerja dalam persekitaran kerja yang semakin mencabar.

Dalam konteks organisasi kesihatan, kepimpinan transformasi bukan sahaja berperanan dalam membentuk budaya kerja yang positif, tetapi juga menjadi pemangkin utama dalam meningkatkan tahap kepuasan kerja dalam kalangan pekerja sektor kesihatan (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan ini mampu mewujudkan persekitaran kerja yang lebih kondusif dengan memberi inspirasi, menggalakkan inovasi, serta menyediakan sokongan emosi dan profesional kepada pekerja bawahan mereka (Wong & Cummings, 2007). Melalui pendekatan yang lebih empati dan berorientasikan pembangunan individu, pemimpin transformasi bukan sahaja membantu pekerja mencapai potensi penuh mereka, tetapi juga mengurangkan tekanan kerja yang sering dikaitkan dengan persekitaran kerja dalam sektor kesihatan yang dinamik dan mencabar (Hidayah & Fadila, 2019).

Tambahan pula, kepimpinan transformasi yang efektif dapat meningkatkan tahap kepercayaan dan keterikatan pekerja terhadap organisasi mereka. Apabila pekerja merasakan bahawa kepimpinan mereka prihatin terhadap kebajikan dan perkembangan profesional mereka, motivasi intrinsik untuk memberikan perkhidmatan yang berkualiti akan turut meningkat (Iqbal et al., 2019). Dalam sektor kesihatan, khususnya dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan, faktor ini menjadi semakin penting kerana mereka berhadapan dengan beban tugas yang tinggi, tuntutan kerja yang kompleks, serta tekanan fizikal dan mental yang berterusan (Hamid et al., 2020). Oleh itu, memahami bagaimana kepimpinan transformasi memberi kesan terhadap kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan adalah aspek kritikal yang perlu diberi perhatian, kerana kesejahteraan tenaga kerja kesihatan bukan sahaja mempengaruhi prestasi individu, tetapi juga menentukan kualiti perkhidmatan kesihatan yang diberikan kepada masyarakat secara keseluruhan (Abdullah et al., 2022). Sehubungan itu, bagi mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamik kerja dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan, kajian ini turut memberi tumpuan kepada tahap kepuasan kerja sebagai salah satu faktor utama yang boleh mempengaruhi prestasi dan keberkesanan tenaga kerja. Dengan menilai tahap kepuasan kerja dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan, kajian ini dapat mengenal pasti sejauh mana faktor-faktor seperti beban kerja, hubungan dengan penyelia, peluang kenaikan pangkat, serta keseimbangan kerja-hidup mempengaruhi motivasi dan kesejahteraan mereka. Pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai hubungan antara kepimpinan transformasi dan kepuasan kerja ini akan dapat membantu pihak pengurusan dalam merangka strategi yang lebih berkesan bagi meningkatkan kesejahteraan dan produktiviti tenaga kerja kesihatan di Malaysia.

Dalam kajian ini, teori kepuasan kerja yang dipilih adalah Teori Dua Faktor Herzberg, yang diperkenalkan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959. Teori ini menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja dalam kalangan pekerja (Herzberg, 1959). Menurut teori ini, kepuasan kerja bukan hanya bertentangan dengan ketidakpuasan kerja, tetapi kedua-duanya dipengaruhi oleh dua kumpulan faktor yang berbeza, iaitu faktor motivasi dan faktor kebersihan (*hygiene factors*) (Herzberg, 1966). Faktor motivasi berkaitan dengan unsur dalaman pekerjaan yang boleh meningkatkan kepuasan kerja dan prestasi tinggi. Antara faktor ini ialah pencapaian kerja, pengiktirafan, tanggungjawab, dan peluang kenaikan pangkat (Weiss et al., 1967). Sebaliknya, faktor kebersihan merupakan unsur persekitaran kerja yang boleh menyebabkan ketidakpuasan kerja jika tidak dikendalikan dengan baik. Faktor ini termasuk gaji, dasar organisasi, penyeliaan, hubungan dengan rakan sekerja, dan keadaan kerja. Walaupun faktor kebersihan tidak meningkatkan motivasi, ia berfungsi untuk mengelakkan ketidakpuasan dalam kalangan pekerja (Spector, 1997).

Dalam konteks Penolong Pegawai Perubatan di hospital pakar, teori Herzberg boleh digunakan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja mereka, terutamanya dalam situasi beban kerja yang tinggi semasa pandemik COVID-19 (Hamid et al., 2020). Penyelia Penolong Pegawai Perubatan yang mengamalkan kepimpinan transformasi boleh memberi pengiktirafan, peluang pertumbuhan, dan autonomi kerja kepada pekerja, yang meningkatkan motivasi

dalam mereka (Bass & Riggio, 2006). Namun, faktor kebersihan seperti beban kerja yang tinggi, kurangnya keseimbangan kerja-hidup, dan persekitaran kerja yang mencabar boleh menyebabkan ketidakpuasan kerja jika tidak dikawal dengan baik (Iqbal et al., 2019). Oleh itu, strategi organisasi yang berkesan diperlukan bagi memastikan gaji, keadaan kerja, dan sokongan penyelia yang baik dapat mengurangkan ketidakpuasan kerja. Pada masa yang sama, peluang pengiktirafan dan pembangunan kerjaya perlu disediakan untuk meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan (Wong & Cummings, 2007). Faktor-faktor Kepuasan Kerja Berdasarkan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* dapat diringkaskan seperti jadual di bawah.

Jadual 2: Faktor-faktor Kepuasan Kerja Berdasarkan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ)

Faktor Kepuasan Kerja	Huraian
Faktor Intrinsik	Berkaitan dengan kepuasan dalam kerja seperti pencapaian, autonomi, dan peluang untuk berkembang.
Faktor Ekstrinsik	Berkaitan dengan persekitaran kerja termasuk gaji, hubungan dengan penyelia, dan beban kerja.

Bagi mengkaji hubungan ini, kajian akan menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Bass & Avolio, 1995) untuk menilai tahap kepimpinan transformasi penyelia dan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) (Weiss et al., 1967) untuk menilai kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan. Analisis statistik inferens yang dijalankan adalah ujian korelasi Pearson digunakan untuk menentukan sejauh mana hubungan kepimpinan transformasi penyelia dengan kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan di hospital pakar negeri Selangor. Ringkasan sorotan literatur berkaitan kepimpinan transformasi dan kepuasan kerja dapat diringkaskan seperti dalam jadual di bawah.

Jadual 3: Sorotan Literatur Berkaitan Kepimpinan Transformasi dan Kepuasan Kerja

No.	Pengkaji & Tahun	Fokus Kajian	Dapatan Utama	Instrumen Kajian
1	Bass & Avolio (1995)	Model kepimpinan transformasi	Kepimpinan transformasi terdiri daripada 4 dimensi: Pengaruh idealistik, motivasi inspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individu.	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)
2	Wong & Cummings (2007)	Hubungan kepimpinan dengan kepuasan kerja jururawat	Kepimpinan transformasi meningkatkan kepuasan kerja dan prestasi jururawat dalam organisasi kesihatan.	Meta-analisis kajian terdahulu
3	Iqbal et al. (2019)	Kepimpinan transformasi dan komitmen kerja	Hubungan positif antara kepimpinan transformasi dengan kepuasan dan prestasi pekerja.	Soal selidik MLQ & MSQ
4	Hidayah & Fadila (2019)	Kepimpinan transformasi dalam sektor kesihatan	Pemimpin transformasi berkesan dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja jururawat.	Kajian kuantitatif (MLQ)
5	Hamid et al. (2020)	Kepuasan kerja dalam kalangan petugas kesihatan semasa COVID-19	Beban kerja tinggi memberi kesan negatif kepada kepuasan kerja, namun kepimpinan transformasi dapat mengurangkan kesan tersebut.	Soal selidik MSQ
6	Araújo-Cruz et al. (2021)	Kepimpinan transformasi dalam hospital	Kepimpinan transformasi meningkatkan keberkesanan organisasi dan kepuasan pesakit.	Kajian sistematik

bersambung

No.	Pengkaji & Tahun	Fokus Kajian	Dapatan Utama	Instrumen Kajian
7	Abdullah et al. (2022)	Kepimpinan transformasi penyelia Penolong Pegawai Perubatan dan kepuasan kerja	Penyelia yang mengamalkan kepimpinan transformasi dapat meningkatkan kesejahteraan dan mengurangkan tekanan kerja Penolong Pegawai Perubatan.	Kajian kuantitatif menggunakan MLQ & MSQ
8	Zhu (2023)	Kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi	Kepimpinan transformasi mewujudkan budaya organisasi yang menyokong dan meningkatkan kepuasan kerja.	Soal selidik dan kajian kes

Berdasarkan sorotan literatur ini, dapat disimpulkan bahawa kepimpinan transformasi memainkan peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pekerja kesihatan, termasuk Penolong Pegawai Perubatan. Kajian ini diharapkan dapat memberikan penemuan empirikal yang boleh menjadi panduan kepada pihak pengurusan hospital dalam membangunkan strategi kepimpinan yang lebih berkesan untuk meningkatkan motivasi, kesejahteraan, dan kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan, khususnya dalam konteks persekitaran kerja yang mencabar di hospital pakar.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan jadual Krejcie dan Morgan (1970) sebagai panduan dalam menentukan saiz sampel yang sesuai. Berdasarkan jadual tersebut, bagi populasi seramai 1,007 Penolong Pegawai Perubatan yang bertugas di hospital pakar negeri Selangor, saiz sampel yang diperlukan adalah 304 responden. Teknik persampelan rawak berstrata telah digunakan bagi memastikan pemilihan sampel yang lebih baik dalam kalangan kumpulan responden yang dikaji. Pendekatan ini membolehkan pemilihan responden secara rawak berdasarkan kategori tertentu, sekali gus meningkatkan kebolehpercayaan dan kebolehgunaan hasil kajian (Krejcie & Morgan, 1970).

Pemilihan saiz sampel yang sesuai adalah penting bagi memastikan ketepatan hasil kajian serta keupayaan untuk digeneralisasikan kepada populasi yang lebih besar. Dalam kajian ini, pendekatan kuantitatif digunakan dengan pengumpulan data melalui soal selidik *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* dan *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan inferens dengan bantuan perisian SPSS IBM versi 23.0. Melalui pendekatan ini, kajian ini dapat memberikan penemuan yang kukuh serta menyokong hipotesis mengenai hubungan antara kepimpinan transformasi dan kepuasan kerja dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan di hospital pakar negeri Selangor. Objektif kajian akan dianalisa menggunakan analisis deskriptif. Analisis deskriptif digunakan untuk menerangkan ciri-ciri asas data, seperti min, sisihan piawai, dan taburan data untuk mengenal pasti tahap kepimpinan transformasi penyelia Penolong Pegawai Perubatan di hospital pakar negeri Selangor dan mengenal pasti tahap kepuasan kerja dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan di hospital pakar negeri Selangor. Dalam kajian ini, tahap kepimpinan transformasi dan kepuasan kerja responden diinterpretasikan berdasarkan julat skor min seperti yang dicadangkan oleh Landell (1997) dan Jamil Ahmad (2002). Skor min dikategorikan kepada tiga tahap seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.

Jadual 4: Interpretasi Skor Min

Skor Min	Interpretasi
1.00 - 2.33	Rendah
2.34 - 3.67	Sederhana
3.68 - 5.00	Tinggi

Berdasarkan interpretasi ini, tahap kepimpinan transformasi dan kepuasan kerja diklasifikasikan kepada tiga kategori utama iaitu Tahap Rendah (1.00 - 2.33) yang menunjukkan bahawa penyelia tidak mengamalkan gaya kepimpinan transformasi dengan berkesan atau tahap kepuasan kerja responden adalah rendah. Tahap Sederhana (2.34 - 3.67) yang menggambarkan bahawa penyelia mengamalkan kepimpinan transformasi pada tahap sederhana atau tahap kepuasan kerja responden berada dalam lingkungan yang sederhana. Seterusnya Tahap Tinggi (3.68 - 5.00) yang menunjukkan bahawa penyelia mengamalkan kepimpinan transformasi secara berkesan atau tahap kepuasan kerja responden berada pada tahap yang tinggi.

Objektif kajian ketiga akan dianalisa menggunakan menggunakan analisis inferens untuk menguji hubungan antara pembolehubah kajian dengan teknik statistik seperti ujian korelasi Pearson. Objektif kajian keempat iaitu dengan mengkaji hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan di hospital pakar negeri Selangor. Melalui pendekatan ini, kajian ini dapat memberikan penemuan yang kukuh dan boleh dipercayai dalam memahami hubungan antara kepimpinan transformasi penyelia dan kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan di hospital pakar seluruh negeri Selangor. Dapatan kajian ini diharapkan dapat menjadi panduan kepada pihak pengurusan kesihatan dalam memperbaiki amalan kepimpinan serta meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja kesihatan.

DAPATAN KAJIAN

Analisis Statistik Deskriptif

Dapatan Persoalan Kajian 1: Tahap Kepimpinan Transformasi Penyelia Penolong Pegawai Perubatan

Bagi menjawab persoalan kajian pertama, iaitu “Apakah tahap kepimpinan transformasi penyelia Penolong Pegawai Perubatan di hospital pakar negeri Selangor?”, analisis statistik deskriptif telah dijalankan.

Jadual 5: Analisis Deskriptif Min bagi Tahap Kepimpinan Transformasi Penyelia Penolong Pegawai Perubatan

Pemboleh Ubah	N	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Kepimpinan Transformasi	304	3.97	0.90	Tinggi

Berdasarkan dapatan dalam **Jadual 5**, skor min yang diperoleh bagi tahap kepimpinan transformasi penyelia Penolong Pegawai Perubatan ialah **3.97**, yang berada dalam julat **tinggi (3.68 - 5.00)**. Ini menunjukkan bahawa secara keseluruhannya, penyelia dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan di hospital pakar negeri Selangor mengamalkan gaya kepimpinan transformasi pada tahap yang tinggi. Sisihan piawai yang dicatatkan ialah **0.90**, yang menunjukkan terdapat sedikit variasi dalam tahap kepimpinan transformasi yang diamalkan oleh penyelia.

Dapatan Persoalan Kajian 2: Tahap Kepuasan Kerja dalam Kalangan Penolong Pegawai Perubatan

Bagi menjawab persoalan kajian kedua, iaitu “Apakah tahap kepuasan kerja dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan di hospital pakar negeri Selangor?”, analisis statistik deskriptif telah dijalankan. Dapatan kajian diringkaskan dalam Jadual 6

Jadual 6: Analisis Deskriptif Min bagi Tahap Kepuasan Kerja Penolong Pegawai Perubatan

Pemboleh Ubah	N	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Kepuasan Kerja	304	3.95	0.58	Tinggi

Berdasarkan **Jadual 6**, skor min yang diperoleh bagi tahap kepuasan kerja dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan ialah **3.95**, yang berada dalam julat **tinggi (3.68 - 5.00)**. Ini menunjukkan bahawa secara keseluruhannya, Penolong Pegawai Perubatan di hospital pakar negeri Selangor mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi. Sisihan piawai yang dicatatkan ialah **0.58**, yang menunjukkan bahawa tahap kepuasan kerja dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan mempunyai sedikit variasi, tetapi masih dalam lingkungan yang tinggi.

Kepuasan kerja adalah faktor utama yang mempengaruhi motivasi, produktiviti, dan kesejahteraan pekerja (Spector, 1997). Kajian terdahulu menunjukkan bahawa kepuasan kerja dalam sektor kesihatan dipengaruhi oleh pelbagai faktor seperti imbuhan, peluang kenaikan pangkat, autonomi kerja, beban kerja, hubungan dengan penyelia, serta keseimbangan kerja dan kehidupan peribadi (Herzberg, 1966; Weiss et al., 1967). Dalam konteks Penolong Pegawai Perubatan, kajian oleh Hamid et al. (2020) mendapati bahawa kepuasan kerja yang rendah boleh meningkatkan risiko keletihan emosi, tekanan kerja, dan niat untuk berhenti kerja, terutamanya dalam keadaan beban kerja tinggi seperti semasa pandemik COVID-19. Kajian oleh Laschinger et al. (2014) pula menunjukkan bahawa pekerja kesihatan yang mempunyai kepuasan kerja tinggi lebih cenderung untuk memberikan perkhidmatan berkualiti kepada pesakit dan menunjukkan tingkah laku kerja yang lebih proaktif.

Terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasi dan kepuasan kerja, di mana pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan ini mampu menginspirasi pekerja, memberikan sokongan emosi, dan mencipta persekitaran kerja yang positif (Bass & Riggio, 2006). Kajian oleh Iqbal et al. (2019) mendapati bahawa kepimpinan transformasi mempunyai korelasi positif dengan kepuasan kerja dan prestasi pekerja, kerana pemimpin yang memberi perhatian kepada keperluan individu pekerja dapat meningkatkan motivasi dalaman dan komitmen terhadap organisasi. Dalam sektor kesihatan, kajian oleh Wong & Cummings (2007) menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi dikaitkan dengan peningkatan kepuasan kerja dalam kalangan jururawat, kerana ia membantu mewujudkan budaya kerja yang lebih terbuka dan menyokong. Begitu juga, kajian oleh Hidayah & Fadila (2019) menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi memberi kesan yang signifikan terhadap prestasi dan kesejahteraan tenaga kerja kesihatan. Dalam konteks Penolong Pegawai Perubatan, kajian oleh Abdullah et al. (2022) menegaskan bahawa penyelia yang mengamalkan kepimpinan transformasi dapat mengurangkan tekanan kerja dan meningkatkan kesejahteraan pekerja, terutamanya dalam persekitaran yang mencabar seperti hospital pakar yang mempunyai beban kerja tinggi.

Dapatan ini selari dengan kajian terdahulu yang menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi yang diamalkan oleh penyelia mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja pekerja kesihatan (Bass & Avolio, 1995; Wong & Cummings, 2007; Iqbal et al., 2019). Oleh itu, keputusan ini mengesahkan bahawa kepimpinan transformasi yang diamalkan oleh penyelia memainkan peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan di hospital pakar negeri Selangor.

Jadual 7: Keputusan Ujian Korelasi Di Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Ke Atas Skor Kepuasan Kerja (n=304)

**** $t_p < 0.01$**

		Gaya Kepimpinan_T ransformasi	Kepuasan Kerja_PPP1	Interpretasi
Gaya_Kepimpinan Transformasi	Pearson	1	.572**	Sederhana
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)		.000	
Kepuasan_Kerja PPP1	N	304	304	
	Pearson	.572**	1	
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	304	304	

****.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Jadual 8: Ringkasan Keputusan Ujian Korelasi Di Antara Dimensi Gaya Kepimpinan Transformasi Ke Atas Skor Kepuasan Kerja (n=304)

Pemboleh Ubah	r
Pertimbangan individu	0.541**
Rangsangan intelek	0.526**
Pengaruh ideal	0.518**
Motivasi inspirasi	0.513**

Untuk objektif kajian ketiga, , analisis yang digunakan adalah korelasi *Pearson Product-momen Coefficients* untuk mengukur kekuatan perhubungan di antara gaya kepimpinan transformasi dengan skor kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan. Ujian *one-tail* telah digunakan untuk menguji hipotesis ini, dimana terdapat hubungan yang signifikan di antara dimensi gaya kepimpinan transformasi dengan skor kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan. Korelasi *Pearson Product-momen Coefficients* di antara skor kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan adalah positif seperti yang dijangkakan. Kesemua dimensi gaya kepimpinan iaitu Pengaruh ideal, Motivasi inspirasi, Rangsangan intelek dan Pertimbangan individu didapati mempunyai hubungan yang signifikan ($p < 0.05$).

Pengaruh Ideal mempunyai hubungan positif dengan skor kepuasan kerja dengan korelasi *Coefficients* $r = 0.518$. Dimensi Motivasi Inspirasi pula mempunyai hubungan positif dengan skor kepuasan kerja dengan korelasi *Coefficients* $r = 0.513$. Seterusnya dimensi Rangsangan Intelek mempunyai hubungan positif dengan skor kepuasan kerja dengan korelasi *Coefficients* $r = 0.526$. Akhirnya Dimensi Pertimbangan individu pula mempunyai hubungan positif dengan skor kepuasan kerja dengan korelasi *Coefficients* $r = 0.541$. Dengan ini dimensi Pertimbangan individu mempunyai skor korelasi coefficient yang tertinggi berbanding dimensi yang lain dalam kepimpinan transformasi. Korelasi ini menunjukkan apabila skor setiap dimensi gaya kepimpinan transformasi tinggi, maka akan skor kepuasan kerja responden akan tinggi juga. Dalam lain perkataan, wujudnya korelasi positif di antara gaya kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja apabila ada tanda positif.

Rumusan Dapatan

Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap kepimpinan transformasi dalam kalangan penyelia Penolong Pegawai Perubatan berada pada tahap tinggi, dengan skor min 3.97. Ini mencerminkan bahawa kebanyakan penyelia Penolong Pegawai Perubatan di hospital pakar negeri Selangor mengamalkan gaya kepimpinan transformasi yang baik dalam organisasi mereka. Tahap kepuasan kerja dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan juga berada pada tahap tinggi, dengan skor min 3.90. Ini menunjukkan bahawa majoriti Penolong Pegawai Perubatan berpuas hati dengan pekerjaan mereka di hospital pakar negeri Selangor. Analisis lanjut terhadap dimensi kepimpinan transformasi mendapati bahawa pertimbangan individu mempunyai hubungan paling kuat dengan kepuasan kerja ($r = 0.541$), diikuti oleh rangsangan intelektual ($r = 0.526$), pengaruh idealistik ($r = 0.518$), dan motivasi inspirasi ($r = 0.513$). Ini menunjukkan bahawa penyelia yang memberi perhatian kepada keperluan individu pekerja serta menawarkan bimbingan yang bersesuaian lebih berkesan dalam meningkatkan kepuasan kerja mereka.

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Dapatan analisis menunjukkan bahawa penyelia Penolong Pegawai Perubatan mengamalkan kepimpinan transformasi pada tahap tinggi, manakala tahap kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan juga berada pada tahap tinggi. Dapatan ini memberikan gambaran positif tentang persekitaran kerja dalam institusi kesihatan yang dikaji. Dapatan kajian menunjukkan bahawa penyelia Penolong Pegawai Perubatan mengamalkan kepimpinan transformasi secara efektif, dengan skor min 3.97. Ini menunjukkan bahawa penyelia bukan sahaja memainkan peranan sebagai pemimpin, tetapi juga sebagai mentor dan motivator kepada pasukan mereka.

Penemuan ini sejajar dengan kajian Bass dan Avolio (1995), yang menyatakan bahawa pemimpin transformasi mampu menginspirasi pekerja melalui pengaruh ideal, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individu. Selain itu, kajian Zhu (2023) turut menyokong bahawa pemimpin yang menekankan nilai keadilan dan budaya kerja yang menyokong dapat meningkatkan komitmen serta identiti pekerja dalam organisasi. Dalam konteks persekitaran kerja yang mencabar, seperti ketika berdepan dengan pandemik COVID-19, kepimpinan transformasi menjadi lebih penting dalam memastikan Penolong Pegawai Perubatan terus bermotivasi walaupun menghadapi beban kerja yang tinggi (Kementerian Kesihatan Malaysia, 2022). Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan ini berupaya memberi bimbingan, mengurangkan tekanan kerja, serta memperkasakan Penolong Pegawai Perubatan dalam membuat keputusan klinikal yang lebih baik. Selain itu, kajian ini turut mendapati bahawa tahap kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan di hospital pakar negeri Selangor adalah tinggi, dengan skor min 3.95. Ini menunjukkan bahawa kebanyakan Penolong Pegawai Perubatan berpuas hati dengan pekerjaan mereka, termasuk aspek ganjaran, peluang pembangunan kerjaya, serta persekitaran kerja yang kondusif.

Dapatan ini konsisten dengan Teori Dua Faktor Herzberg (1959), yang menyatakan bahawa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivasi (seperti pencapaian dan pengiktirafan) serta faktor higien (seperti polisi organisasi dan hubungan dengan penyelia). Kajian oleh Hidayah dan Fadila (2019) turut menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi dalam sektor kesihatan mempunyai kesan langsung terhadap kepuasan kerja dan prestasi pekerja. Namun, cabaran yang dihadapi dalam sektor kesihatan, seperti beban kerja tinggi, tekanan emosi, dan kekurangan sumber yang dibangkitkan dalam Kertas Putih Kesihatan Kementerian Kesihatan Malaysia (2022), boleh menjejaskan kesejahteraan pekerja jika tidak ditangani dengan baik. Oleh itu, kepimpinan yang efektif amat diperlukan untuk memastikan Penolong Pegawai Perubatan terus berdaya tahan dalam menjalankan tugas mereka. Hubungan antara Kepimpinan Transformasi dan Kepuasan Kerja. Kajian ini juga mendapati bahawa terdapat hubungan positif antara kepimpinan transformasi penyelia dan kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan. Ini bermaksud bahawa semakin tinggi tahap kepimpinan transformasi yang diamalkan, semakin tinggi tahap kepuasan kerja dalam kalangan Penolong Pegawai Perubatan.

Dapatan ini selari dengan kajian Wong dan Cummings (2007) serta Iqbal et al. (2019), yang mendapati bahawa pemimpin transformasi bukan sahaja memberikan inspirasi dan motivasi, tetapi juga membantu pekerja mencapai matlamat peribadi dan profesional. Penyelia yang mengamalkan kepimpinan transformasi cenderung memberi pengiktirafan terhadap usaha Penolong Pegawai Perubatan, menawarkan peluang latihan dan pembangunan, serta memastikan persekitaran kerja yang positif. Dalam konteks hospital pakar di Selangor, amalan kepimpinan transformasi memainkan peranan penting dalam meningkatkan kesejahteraan emosi dan psikologi Penolong Pegawai Perubatan, sekali gus mengurangkan tekanan kerja yang berpunca daripada tuntutan tugas yang tinggi. Kesimpulannya, berdasarkan dapatan kajian, beberapa kesimpulan utama dapat dirumuskan bahawa, penyelia Penolong Pegawai Perubatan di hospital pakar negeri Selangor mengamalkan kepimpinan transformasi pada tahap tinggi, ini menunjukkan bahawa mereka berperanan aktif dalam membimbing dan menyokong pekerja bawahan mereka.

Penolong Pegawai Perubatan di hospital pakar negeri Selangor juga mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi, yang mencerminkan persekitaran kerja yang positif dan sokongan yang mencukupi daripada penyelia mereka. Terdapat hubungan positif antara kepimpinan transformasi penyelia dan kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan, yang menunjukkan bahawa kepimpinan yang berkesan dapat meningkatkan motivasi, kesejahteraan, dan kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan.

Dalam situasi kerja yang mencabar, seperti semasa pandemik COVID-19, kepimpinan transformasi memainkan peranan penting dalam membantu Penolong Pegawai Perubatan mengurus tekanan kerja, meningkatkan daya tahan psikologi, dan mengekalkan komitmen terhadap tugas mereka. Implikasi kepada sektor kesihatan, khususnya hospital pakar di Selangor, adalah perlunya latihan dan pembangunan kepimpinan bagi penyelia untuk memastikan mereka terus mengamalkan kepimpinan transformasi yang berkualiti. Sebagai cadangan untuk kajian masa depan, penyelidikan lanjut boleh dijalankan bagi meneliti faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan, seperti beban kerja, keseimbangan kerja-kehidupan, dan sokongan organisasi. Kajian kualitatif juga boleh dilakukan untuk mendapatkan gambaran lebih mendalam mengenai cabaran sebenar yang dihadapi oleh Penolong Pegawai Perubatan dalam menjalankan tugas mereka. Secara keseluruhannya,

kajian ini menegaskan bahawa kepimpinan transformasi memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja Penolong Pegawai Perubatan, sekali gus menyumbang kepada peningkatan kualiti perkhidmatan kesihatan di hospital pakar negeri Selangor. Dengan memperkukuhkan amalan kepimpinan ini, organisasi kesihatan dapat mewujudkan persekitaran kerja yang lebih produktif, menyokong, dan mampan bagi Penolong Pegawai Perubatan serta petugas kesihatan lain

RUJUKAN

- Abdullah, R., Ismail, S., & Rahman, N. A. (2022). The impact of transformational leadership on healthcare professionals' job satisfaction: A Malaysian perspective. *International Journal of Health Management*, 15(3), 55-72.
- Araújo-Cruz, M., Simões, C., & Vieira, C. (2021). Transformational leadership and its impact on hospital performance: A systematic review. *Journal of Healthcare Leadership*, 13, 121-135.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2020). *A primer on partial least squares structural equation modeling* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hamid, S., Hassan, Z., & Karim, N. (2020). Job satisfaction among healthcare professionals during COVID-19 pandemic: The role of workload and organizational support. *Malaysian Journal of Public Health*, 18(2), 77-89.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Hidayah, N., & Fadila, N. (2019). The effect of transformational leadership on employee performance and job satisfaction in healthcare institutions. *Journal of Health Management*, 21(2), 123-137.
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2019). Effect of transformational leadership on employee motivation and job satisfaction: A case study of public sector hospitals. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 123-140.
- Jamil Ahmad. (2002). Penggunaan skor min dalam penilaian tahap kepuasan kerja. *Jurnal Psikologi Malaysia*, 16(1), 45-56.
- Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM). (2022). *Kertas putih kesihatan: Reformasi sistem kesihatan Malaysia ke arah masa depan yang lebih mampan*. KKM.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610
- Landell, K. (1997). *Management by menu* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2014). Authentic leadership, empowerment, and burnout: A comparison in new graduate and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 22(3), 541-552.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Slocum, J. W., & Hellriegel, D. (2007). *Organizational behavior* (12th ed.). Cengage Learning.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publications.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. John Wiley & Sons.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota Press.
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2007). The relationship between nursing leadership and job satisfaction: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 15(5), 508-521.
- Zhu, Y. (2023). Transformational leadership and employee engagement: The role of fairness and organizational culture. *Journal of Business and Psychology*, 38(2), 112-130.