

KAJIAN HUBUNGAN DI ANTARA PERSONALITI *BIG FIVE* DENGAN  
GAYA KEPIMPINAN DI SEBUAH ORGANISASI SWASTA

NOR HUDA BINTI TAIB

Projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat  
Penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia)

Fakulti Pengurusan  
Universiti Teknologi Malaysia

APRIL 2018

## PENGHARGAAN

Syukur ke hadrat *Illahi* kerana dengan segala limpah kurnia dan izin-Nya dapat saya menyiapkan Projek Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia) dengan sempurna.

Saya dengan ikhlas hati ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada penyelia projek iaitu Dr. Halimah Binti Mohd Yusof yang telah memberi tunjuk ajar dan bimbingan sepanjang kajian ini dijalankan. Jutaan terima kasih juga diucapkan kepada semua pensyarah dan staf di Fakulti Pengurusan, Universiti Teknologi Malaysia (UTM), Skudai yang banyak membantu saya dalam menjayakan projek ini. Tidak dilupai juga kepada pihak pengurusan Syarikat ABC yang terlibat secara langsung dalam kajian ini. Terima kasih atas kerjasama dan sokongan kalian.

Penghargaan ini juga saya tujukan khas buat ayah, ibu, adik-beradik, saudara mara, keluarga tersayang yang telah banyak membantu dari segi dorongan dan semangat kepada saya. Tidak lupa juga kepada rakan-rakan yang telah banyak memberikan sokongan moral sebagai pembakar semangat kepada saya dalam menyiapkan karya ilmiah ini.

Akhir sekali, jutaan terima kasih tidak terhingga kepada semua individu yang terlibat sama ada secara langsung mahupun tidak langsung dalam menyiapkan Projek Sarjana ini.

## ABSTRAK

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan di antara personaliti *Big Five* dengan gaya kepimpinan dalam kalangan pekerja di Syarikat ABC. Syarikat ABC adalah salah sebuah organisasi maritim dan kejuruteraan berat dalam sektor minyak dan gas yang terkemuka di Malaysia. 134 responden telah terlibat dalam kajian ini. Borang soal selidik yang diedarkan dalam kajian ini adalah diadaptasi daripada gabungan dua instrumen. Pertama, instrumen *Big Five Inventory (BFI)* yang telah dibina oleh John, Donahue dan Kentle (1991) untuk menguji dimensi-dimensi personaliti *Big Five*. Terdapat lima dimensi personaliti *Big Five* iaitu personaliti *openness to experience*, *conscientiousness*, *extrovertness*, *agreeableness* dan *neuroticism*. Instrumen kedua ialah Soal Selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor atau dikenali sebagai *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* untuk menilai dimensi-dimensi yang terdapat dalam gaya kepimpinan transaksi dan transformasi di mana instrumen asalnya telah dihasilkan oleh Bernard Bass (1985). Hubungan di antara personaliti *Big Five* dengan gaya kepimpinan diuji berdasarkan statistik korelasi *Pearson* dengan menggunakan perisian *Statistical Package for Social Services (SPSS)* versi 20. Kajian mendapati bahawa terdapat hubungan signifikan di antara personaliti *Big Five* dengan gaya kepimpinan. Pertama, terdapat hubungan yang signifikan di antara personaliti *neuroticism* dengan gaya kepimpinan transaksi, kedua personaliti *openness to experience* dengan gaya kepimpinan transformasi dan ketiga personaliti *extrovertness* dengan gaya kepimpinan transformasi. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa pekerja Syarikat ABC mempunyai personaliti *openness to experience* dan gaya kepimpinan transformasi yang tinggi berdasarkan nilai min. Tambahan lagi, dapatan kajian ini boleh menambahkan literatur dalam bidang personaliti *Big Five* dan gaya kepimpinan transaksi dan transformasi.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to identify the relationship between Big Five personality and leadership style among staff in ABC Company. ABC Company is one of the leading marine and heavy engineering organizations in Malaysia's oil and gas sector. 134 respondents were involved in this research. The questionnaires distributed in this research were adapted from a combination of two instruments. First, the Big Five Inventory (BFI) instrument that was built by John, Donahue and Kentle (1991) to test the Big Five personality dimensions. There are five main dimensions of Big Five personality which are openness to experience, conscientiousness, extrovertness, agreeableness and neuroticism. The second instrument is the Multi Factor Leadership Questionnaire (MLQ) to assess the dimensions found in the transaction leadership style and the transformation in which the original instrument was produced by Bernard Bass (1985). The relationship between Big Five's personality and leadership style was identified based on Pearson's correlation statistic using the Statistical Packages for Social Services (SPSS) version 20. The study found that there was a significant relationship between Big Five's personality and leadership style. The results of the analysis showed that there are three significant relationships of Big Five personality with leadership style. First, there is a significant relationship between neuroticism personality with transaction leadership style, second a significant relationship between openness to experience personality with transformational leadership style and the third, a significant relationship between extrovertness personality with leadership style of transformation. The findings also showed that ABC's Company staff have high in openness to experience personality and transformational leadership style based on mean value. Additionally, the findings of this study can add literature to the Big Five personality and the leadership styles of transaction and transformation.

## ISI KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	PERAKUAN	ii
	DEDIKASI	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	ISI KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	xi
	SENARAI RAJAH	xii
	SENARAI SINGKATAN	xiii
	SENARAI LAMPIRAN	xiv
<b>1</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Kajian	1
	1.3 Penyataan Masalah	4
	1.4 Persoalan Kajian	6
	1.5 Objektif Kajian	7
	1.6 Kepentingan Kajian	7
	1.7 Skop Kajian	8
	1.8 Batasan Kajian	9
	1.9 Definisi Konseptual	10
	1.9.1 Personaliti	10
	1.9.2 Kepimpinan	10
	1.9.3 Gaya Kepimpinan	11
	1.10 Definisi Operasional	13

	1.10.1	Personaliti <i>Big Five</i>	13
	1.10.1.1	Personaliti <i>Openness to experience</i>	13
	1.10.1.2	Personaliti <i>Conscientiousness</i>	13
	1.10.1.3	Personaliti <i>Extrovertness</i>	14
	1.10.1.4	Personaliti <i>Agreeableness</i>	14
	1.10.1.5	Personaliti <i>Neuroticism</i>	15
	1.10.2	Gaya Kepimpinan	15
	1.10.2.1	<i>Contingent Rewards</i>	15
	1.10.2.2	<i>Management by Exception</i>	16
	1.10.2.3	<i>Charisma</i>	16
	1.10.2.4	<i>Individualized Consideration</i>	17
	1.10.2.5	<i>Intellectual Stimulation</i>	17
	1.10.2.6	<i>Inspirational Motivation</i>	17
	1.11	Rumusan	18
<b>2</b>		<b>KAJIAN LITERATUR</b>	<b>19</b>
	2.1	Pengenalan	19
	2.2	Personaliti	19
	2.3	Personaliti <i>Big Five</i>	20
	2.3.1	Personaliti <i>Openness to experience</i>	23
	2.3.2	Personaliti <i>Conscientiousness</i>	24
	2.3.3	Personaliti <i>Extrovertness</i>	25
	2.3.4	Personaliti <i>Agreeableness</i>	26
	2.3.5	Personaliti <i>Neuroticism</i>	28
	2.4	Kepimpinan	29
	2.4.1	Gaya Kepimpinan	31
	2.5	Teori Kepimpinan	33
	2.5.1	Teori Sifat	33
	2.5.2	Teori Tingkah Laku	34
	2.5.3	Teori Situasi	36
	2.6	Gaya Kepimpinan Transaksi dan Transformasi	36
	2.6.1	Gaya Kepimpinan Transaksi	38
	2.6.2	Gaya Kepimpinan Transformasi	39
	2.7	Hubungan di antara Personaliti dan Gaya Kepimpinan	41

2.8	Kajian-kajian Lepas	42
2.8.1	Kajian Dalam Negara	42
2.8.2	Kajian Luar Negara	44
2.9	Kerangka Kajian	47
2.10	Rumusan	48
<b>3</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	<b>49</b>
3.1	Pengenalan	49
3.2	Reka Bentuk Kajian	49
3.3	Populasi dan Persampelan Kajian	50
3.4	Kaedah Pengumpulan Data	52
3.5	Instrumen Kajian	54
3.5.1	Borang Soal Selidik	54
3.5.1.1	Bahagian A: Profil Reponden	55
3.5.1.2	Bahagian B: Soal Selidik Personaliti <i>Big Five</i>	55
3.5.1.3	Bahagian C : Soal Selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor	57
3.6	Kajian Rintis	58
3.6.1	Kebolehpercayaan	59
3.7	Penganalisan Data	60
3.7.1	Analisis Deskriptif	61
3.7.2	Analisis Inferensi	62
3.8	Rumusan	64
<b>4</b>	<b>ANALISIS KAJIAN</b>	<b>65</b>
4.1	Pengenalan	65
4.2	Analisis Profil Responden	66
4.3	Penilaian Terhadap Personaliti <i>Big Five</i>	68
4.4	Penilaian Terhadap Gaya Kepimpinan	71
4.5	Analisis Hubungan di antara Personaliti <i>Big Five</i> dengan Gaya Kepimpinan	72
4.6	Rumusan	75

<b>5</b>	<b>PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN</b>	<b>77</b>
5.1	Pengenalan	77
5.2	Perbincangan	77
5.2.1	Objektif 1: Mengenal pasti Personaliti <i>Big Five</i> paling dominan dalam kalangan pekerja Syarikat ABC	78
5.2.2.1	Dimensi Personaliti <i>Big-Five</i> paling dominan dalam kalangan pekerja di Syarikat ABC: <i>Conscientiousness</i>	78
5.2.1.2	Dimensi Personaliti <i>Big-Five</i> kedua dominan dalam kalangan pekerja di Syarikat ABC: <i>Openness to experience</i>	79
5.2.1.3	Dimensi Personaliti <i>Big-Five</i> ketiga dominan dalam kalangan pekerja di Syarikat ABC: <i>Extrovertness</i>	80
5.2.1.4	Dimensi Personaliti <i>Big-Five</i> keempat dominan dalam kalangan pekerja di Syarikat ABC: <i>Agreeableness</i>	81
5.2.1.5	Dimensi Personaliti <i>Big-Five</i> kelima dominan dalam kalangan pekerja di Syarikat ABC: <i>Neuroticism</i>	82
5.2.2	Objektif 2: Mengenal pasti gaya kepimpinan paling dominan dalam kalangan pekerja Syarikat ABC	83
5.2.3	Objektif 3: Mengenal pasti hubungan di antara personaliti <i>Big Five</i> dengan gaya kepimpinan dalam kalangan pekerja Syarikat ABC	84
5.3	Cadangan	88
5.3.1	Cadangan Kepada Organisasi	88
5.3.2	Cadangan Bagi Kajian Akan Datang	89
5.4	Rumusan	90
	Rujukan	92
	Lampiran	112



## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Bab ini membincangkan latar belakang serta pernyataan masalah kajian. Seterusnya pengkaji membangunkan persoalan kajian dan objektif kajian dengan berpandukan pernyataan masalah yang dikenalpasti. Pengkaji juga menghuraikan kepentingan kajian, skop kajian dan batasan kajian. Definisi konseptual dan definisi operasional turut diterangkan pada akhir bab ini.

#### **1.2 Latar Belakang Kajian**

Gaya ialah tingkah laku, sikap, gerakan dan kesanggupan untuk berbuat baik (Hassan, Asad & Hoshino, 2016). Kepimpinan pula merupakan proses yang menggerakkan sekumpulan manusia menuju ke arah satu matlamat yang telah ditetapkan tanpa dorongan yang memaksa (Alkahtani, Abu-Jarad, Sulaiman & Nikbin, 2011). Selain itu, kepimpinan melibatkan keupayaan individu untuk mempengaruhi orang lain sama ada di dalam atau di luar organisasi untuk bekerja ke arah pencapaian matlamat organisasi.

Gaya kepemimpinan berkesan oleh itu merujuk kepada gabungan ciri-ciri yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi orang bawahan agar matlamat dan sasaran organisasi tercapai. Komitmen yang diberikan oleh pekerja terhadap organisasi adalah antara bukti keberkesanan gaya kepemimpinan seorang ketua (Hassan *et al.* 2016). Keupayaan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perlakuan positif pekerja merupakan satu daya tarikan untuk pekerja terus mencapai prestasi terbaik di tempat kerja. Menurut Farsani, Azadi, Farsani dan Aroufzad (2013), gaya seseorang pemimpin merupakan satu faktor penting dalam menentukan kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi.

Rabbani, Riahi dan Delgoshaei (2016) menegaskan bahawa tugas utama pemimpin haruslah memberi tumpuan utama kepada usaha mempengaruhi persepsi pekerja melalui penguasaan dua aspek utama kepemimpinan iaitu transaksi dan transformasi. Menurut Farsani *et al.* (2013), keupayaan pemimpin untuk memberikan ganjaran dan hukuman berdasarkan fungsi kerja yang dilaksanakan oleh pekerja dikenali sebagai kepemimpinan transaksi manakala keupayaan pemimpin untuk mendapat sokongan pekerja dan mengerah mereka untuk bekerjasama dalam mencapai matlamat organisasi merupakan elemen kepemimpinan transformasi. Kajian oleh De Hoogh, Hartog dan Koopman (2005) pula menunjukkan bahawa gaya kepemimpinan transformasi mempunyai kesan positif terhadap inovasi dan keberkesanan organisasi awam di mana pekerja yang mendapat galakan dan sokongan daripada pemimpin transformasi mempamerkan prestasi kerja yang produktif berbanding mereka yang diarah oleh pemimpin transaksi.

Bukan hanya gaya pemimpin yang berupaya mempengaruhi tingkah laku pekerja, personaliti, keperibadian dan tindakan seseorang pemimpin juga memainkan peranan penting dalam membantu meningkatkan semangat kerja (Bartone, Eid, Johnsen *et al.* 2009). Pemimpin yang memiliki personaliti seperti karisma dan adil mampu membentuk individu lain untuk beraspirasi untuk meningkatkan prestasi sendiri (Gol & Zare, 2017). Mengikut Mousavi, Vaezi, Ebadi dan Shokoohi (2016), aspek yang menjadi tumpuan dalam mengenali personaliti pemimpin berkesan termasuklah pemilikan cara berfikir yang kritikal, mampu melaksanakan

sesuatu tugas dengan baik, mempunyai kesedaran terhadap kepentingan emosi pekerja dan memberi penekanan terhadap kepentingan interaksi positif di tempat kerja ke arah pencapaian matlamat organisasi.

Pemimpin yang mempunyai personaliti *extrovert* menunjukkan sikap yang lebih aktif, asertif, bertenaga dan mampu membuat keputusan sendiri dan oleh itu berhubungan positif dengan gaya kepimpinan membangun (Noordin Yahaya, Mohammad Aslan & Jasmi Ismail *et al.*, 2011). Pemimpin yang mempunyai gaya kepimpinan berkesan juga dikenalpasti memiliki sikap kreatif dan terbuka dalam menerima idea baharu dalam membangunkan produktiviti organisasi (Tatlah *et al.*, 2012). Kajian oleh Hassan *et al.* (2016) pula melihat hubungan di antara personaliti pekerja dan gaya kepimpinan. Hasil kajian menunjukkan terdapat korelasi di antara personaliti dan gaya kepimpinan organisasi. Mengikut Judge, Bono, Ilies dan Gerhardt (2002), elemen terpenting bagi sesebuah budaya organisasi ialah kecekapan kepimpinan dan adaptasi pekerja dalam persekitaran kerja.

Bertsch, Nguyen, Alford *et al.* (2017) melihat bagaimana pekerja beradaptasi dalam sesebuah organisasi berdasarkan personaliti masing-masing dan sejauh mana ianya berkait dengan gaya kepimpinan dan pengurusan. Gaya kepimpinan yang dikaji ialah gaya pengurusan *exploitive authoritative*, *benevolent authoritative*, *consultative* dan *participative authoritative*. Gaya pengurusan *exploitative authoritative* ialah di mana segala keputusan dibuat oleh pihak pengurusan atasan dan dikuatkuasakan tanpa sebarang perbincangan dengan pekerja (Bsch *et al.*, 2017). Gaya pengurusan *benevolent authoritative* pula ialah peraturan dikuatkuasakan oleh pihak pengurusan atasan namun pekerja mungkin dapat memberi pandangan (Bertsch *et al.*, 2017). Dalam gaya pengurusan *consultative*, peraturan dikuatkuasakan selepas proses perbincangan dengan pekerja bawahan berkenaan permasalahan dalam pelan tindakan yang digariskan (Bertsch *et al.*, 2017). Bagi gaya pengurusan *participative* menggalakkan penyertaan kumpulan pekerja dalam penetapan dan pencapaian matlamat organisasi (Bertsch *et al.*, 2017).

Kajian Camps, Stouten dan Euwema (2016) menggunakan ujian *Big Five Personality* dan menerangkan bahawa pemimpin yang mempunyai personaliti *agreeableness* dikatakan lebih mempunyai empati dan bersungguh-sungguh mahu membantu orang lain manakala pemimpin yang tidak mempunyai sifat *agreeableness* menunjukkan sikap antagonis, ego, bersangka buruk terhadap orang lain dan mempunyai sifat mahu bersaing yang tinggi (Carver & Connor Smith, 2010).

Dalam kajian ini, pengkaji telah memilih sebuah organisasi swasta, Syarikat ABC sebagai tempat kajian. Syarikat ABC adalah salah sebuah organisasi marin dan kejuruteraan berat dalam sektor minyak dan gas yang terkemuka di Malaysia. Organisasi ini menawarkan pelbagai spektrum pembinaan luar pantai, penukaran luar pesisir dan perkhidmatan pembaikan marin yang terletak di Pasir Gudang, Johor, Malaysia. Syarikat ABC mempunyai kekuatan tenaga kerja yang terdiri daripada pelbagai kemahiran dan kepakaran yang telah disokong oleh pemimpin yang berkemahiran tinggi.

### **1.3    Penyataan Masalah**

Setiap organisasi mempunyai matlamat untuk mencapai kecemerlangan dan produktiviti yang telah ditentukan. Antara faktor utama ke arah mencapai matlamat tersebut adalah mempunyai barisan kepimpinan yang kukuh dan teratur. Bass (1985) berpendapat pemimpin yang baik mampu membimbing kumpulan ke arah matlamat yang telah ditetapkan dan sentiasa memastikan bahawa mereka tidak tertekan dalam melaksanakan tugas yang diberi. Selain itu, Robbins (2000) menyatakan bagi seorang pemimpin cemerlang, personaliti yang dimiliki oleh individu itu sendiri akan dapat membantu dalam mencapai matlamat tersebut.

Ahli psikologi bersetuju bahawa terdapat persamaan di antara individu akan tetapi dalam bidang personaliti, tumpuan diberikan dalam melihat perbezaan di antara individu. Perbezaan dalam personaliti ini akan menyebabkan gaya kepimpinan yang berlainan dan mungkin tidak sesuai bagi sesetengah situasi dan personaliti yang tidak dapat membantu pemimpin dalam menjalankan tugas yang boleh menyumbang kepada ketidakberkesanan kepimpinan sekali gus tidak dapat mencapai objektif organisasi. Dengan wujudnya kajian-kajian terdahulu sama ada dari dalam dan luar negara yang membincangkan berkenaan personaliti dan gaya kepimpinan ini membuktikan kepentingan di antara hubungan kedua-duanya.

Terdapat banyak teori personaliti dibina untuk mengenal pasti personaliti individu yang dominan yang terdapat pada diri. Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan Personaliti *Big Five*. Terdapat lima dimensi utama OCEAN iaitu personaliti *openness to experience, conscientiousness, extrovertness, agreeableness* dan *neuroticism* (Hoogh *et al.*, 2005). Personaliti yang dominan bermaksud personaliti yang paling menonjol yang wujud dalam setiap individu (Tatlah, Nizami & Siddiqui, 2012). Personaliti ini merupakan antara faktor yang mempengaruhi gaya kepimpinan seseorang individu. Oleh yang demikian, adalah penting untuk mengetahui personaliti seseorang pemimpin itu dalam membentuk gaya kepimpinan dalam sesebuah organisasi.

Menyedari kepentingan hubungan di antara personaliti dan gaya kepimpinan dalam aktiviti pengurusan organisasi, maka terdapat beberapa kajian yang dijalankan berkenaan kedua-dua pemboleh ubah ini. Justeru, pengkaji melihat daripada perspektif personaliti seseorang pemimpin atau individu sebagai faktor yang mempengaruhi gaya kepimpinan dalam sesebuah organisasi. Kajian oleh Mousavi *et al.* (2016) melihat hubungan antara personaliti dan gaya kepimpinan pemimpin di tempat kerja. Kajian kuantitatif ini mendapati bahawa *Big Five Personality Traits* mempunyai korelasi berkadar 0.39 dengan keberkesanan gaya kepimpinan ketua. Kajian ini juga menjelaskan bahawa individu yang mempunyai atribusi personaliti yang *extrovert* dan berada dalam persekitaran kerja yang positif mungkin lebih memilih untuk bekerja di bawah ketua yang mempunyai personaliti yang sama

Tambahan pula, satu kajian lepas (Alkahtani, Abu-Jarad, Sulaiman & Nikbin, 2011) mencadangkan kajian akan datang supaya lebih fokus dalam pemilihan sampel yang lebih tepat. Ini kerana responden yang terlibat dalam kajian tersebut adalah daripada golongan pemimpin yang tidak mempunyai pengalaman dalam kepimpinan. Pengkaji menekankan bahawa hasil kajian akan lebih berkesan sekiranya responden kajian terdiri daripada individu yang mempunyai pengalaman menjadi ketua atau memimpin kepada orang bawahannya.

Personaliti pemimpin yang berbeza mungkin mempengaruhi gaya kepimpinan mereka di tempat kerja. Namun, tanpa data dan maklumat yang tepat sukar mengenal pasti secara spesifik faktor-faktor tersebut sama ada disebabkan pengaruh personaliti *openness to experience, conscientiousness, extrovertness, agreeableness* atau *neuroticism*. Kajian hubungan di antara personaliti dan gaya kepimpinan dalam kalangan pekerja di Syarikat ABC belum pernah dijalankan lagi. Justeru, ini merupakan usaha pengkaji untuk mengenal pasti ciri-ciri personaliti dan gaya kepimpinan pemimpin di syarikat ini.

#### **1.4 Persoalan Kajian**

Daripada isu permasalahan kajian yang dibincangkan, kajian ini dijalankan bagi menjawab persoalan-persoalan berikut:

- 1.4.1 Apakah personaliti *Big Five* paling dominan dalam kalangan pekerja Syarikat ABC?
- 1.4.2 Apakah gaya kepimpinan paling dominan dalam kalangan pekerja Syarikat ABC?

- 1.4.3 Adakah terdapat hubungan di antara personaliti *Big Five* dengan gaya kepimpinan dalam kalangan pekerja Syarikat ABC?

## 1.5 Objektif Kajian

Objektif kajian dibina berdasarkan persoalan kajian. Terdapat tiga objektif yang telah ditetapkan seperti berikut:

- 1.5.1 Menenal pasti personaliti *Big Five* paling dominan dalam kalangan pekerja Syarikat ABC.
- 1.5.2 Menenal pasti gaya kepimpinan paling dominan dalam kalangan pekerja Syarikat ABC.
- 1.5.3 Menenal pasti hubungan di antara personaliti *Big Five* dengan gaya kepimpinan dalam kalangan pekerja Syarikat ABC.

## 1.6 Kepentingan Kajian

Kajian ini boleh dijadikan rujukan kepada penyelidikan masa hadapan. Penyelidik boleh membandingkan hasil kajian ini dengan kajian mereka untuk memahami lebih lanjut tentang hubungan di antara personaliti *Big Five* dengan gaya kepimpinan. Perbandingan boleh dilihat dari segi penentuan penyelidikan, kerangka dan teori yang digunakan serta penggunaan instrumen yang sesuai. Selain itu, penyelidik boleh menggunakan hasil dan kaedah kajian ini sebagai garis panduan serta usaha dalam memperbaiki penyelidikan masa hadapan.

Selain itu, topik kajian seperti ini belum pernah dijalankan di Syarikat ABC. Oleh yang demikian, kajian ini akan memberi manfaat kepada organisasi di mana hasil kajian akan dikongsi sebagai pengetahuan aset yang berguna kepada Syarikat ABC untuk dijadikan panduan dalam memahami hubungan di antara personaliti dan gaya kepimpinan dalam kalangan pekerja. Sebagai contoh, hasil kajian membenarkan Syarikat ABC untuk mengenal pasti gaya kepimpinan dan personaliti pekerja seterusnya merancang aktiviti dan latihan yang sesuai dengan keperluan pembangunan dan kecemerlangan organisasi.

## 1.7 Skop Kajian

Kajian ini menumpukan kepada hubungan di antara personaliti *Big Five* dengan gaya kepimpinan di sebuah organisasi swasta, Syarikat ABC. Dengan kebenaran pihak pengurusan Syarikat ABC, hanya 134 responden telah dipilih dalam kalangan pekerja Syarikat ABC. Borang soal selidik yang diedarkan dalam kajian ini adalah diadaptasi daripada gabungan dua instrumen. Pertama, instrumen *Big Five Inventory (BFI)* yang dibina oleh John, Donahue dan Kentle (1991) untuk menguji dimensi personaliti *Big Five*. Terdapat lima dimensi utama OCEAN dalam dimensi personaliti *Big Five* iaitu personaliti *openness to experience*, *conscientiousness*, *extrovertness*, *agreeableness* dan *neuroticism*. Instrumen kedua, Soal Selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor atau dikenali sebagai *Multi Factor Leadership Questionnaire (MLQ)* digunakan untuk menilai dimensi yang terdapat dalam gaya kepimpinan transaksi dan transformasi di mana model asalnya dihasilkan oleh Bernard Bass (1985).

Kajian hanya berfokus kepada responden dalam kalangan pekerja Syarikat ABC yang memegang jawatan pengurus dan ke atas. Kelompok yang dipilih berdasarkan mereka yang mempunyai kelulusan akademik yang paling minimum, Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) dan tempoh perkhidmatan sekurang-kurangnya 5



tahun dan ke atas. Kebenaran yang diberi oleh pihak pengurusan Syarikat ABC hanya dalam kalangan pekerja di Bahagian Pengurusan Korporat. Responden terdiri daripada pekerja yang berkhidmat di Jabatan Sumber Manusia, Perancangan Korporat, Kewangan, Perolehan dan Pengurusan Aset, Keselamatan dan Persekitaran Kesihatan

## **1.8 Batasan Kajian**

Pengkaji berhadapan dengan beberapa cabaran sepanjang menjalankan kajian ini. Pertama, ketepatan data sepenuhnya bergantung kepada pemahaman dan kejujuran responden menjawab borang soal selidik. Data yang dikumpulkan hanya berdasarkan pandangan dan persepsi responden mengenai tajuk kajian ini. Selain itu, faktor-faktor luaran dan dalaman seperti kestabilan emosi, stres dan faktor psikologi serta persekitaran organisasi juga boleh mempengaruhi ketepatan jawapan responden yang diberikan dalam borang soal selidik.

Selain itu, hasil kajian tidak boleh digeneralisasikan kerana pemilihan sampel adalah terhad. Kajian ini hanya dijalankan di satu lokasi dengan sampel daripada bahagian yang sama sahaja yang tidak dapat mewakili populasi secara keseluruhannya. Oleh itu, kajian ini hanya menilai kaitan personaliti dan gaya kepimpinan di Syarikat ABC dan hasilnya tidak dapat digeneralisasikan dengan industri dan organisasi yang lain. Dapatan kajian mungkin berbeza dengan sampel dan pemilihan tempat kajian yang lain seperti dalam industri perkhidmatan dan perkilangan.

## **1.9 Definisi Konseptual**

### **1.9.1 Personaliti**

Menurut Mischel (1969), personaliti adalah tingkah laku yang dimiliki oleh individu dalam kehidupan seharian. Ini bermaksud, segala aktiviti atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dapat menggambarkan personaliti sebenar mereka. Selain itu, menurut McMartin (2016), personaliti dianggap berkait rapat dengan interaksi sosial. Perkara yang dimaksudkan termasuklah tingkah laku individu seperti pemikiran, perasaan dan perbuatan.

Dapat dirumuskan bahawa personaliti merupakan tingkah laku unik dan berbeza yang ditunjukkan oleh setiap individu. Perbezaan ini adalah disebabkan oleh pelbagai faktor dalaman dan luaran. Personaliti mencerminkan diri individu itu sendiri dan setiap perlakuannya menggambarkan ciri dan sifat keperibadiannya. Kecenderungan mereka terhadap tingkah laku yang dipamerkan mempengaruhi setiap tindakan termasuklah cara mereka berfikir dan membuat keputusan. Dalam kajian ini, pengkaji telah memilih untuk menggunakan personaliti *Big Five* sebagai salah satu pemboleh ubah kajian. Personaliti *Big Five* dikaji berdasarkan lima dimensi yang berlainan iaitu personaliti *openness to experience*, *conscientiousness*, *extrovertness*, *agreeableness* dan *neuroticism*.

### **1.9.2 Kepimpinan**

Dubrin (2001) mentakrifkan kepimpinan sebagai kemampuan seseorang pemimpin untuk mendapat sokongan dan membina keyakinan dalam kalangan pekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Kaiser, Hogan dan Crai (2008),

pengertian kepemimpinan pula ialah penentuan matlamat, nilai dan kewujudan persekitaran supaya sesuatu objektif tercapai. Manakala, Northouse (2011) menambah dengan menyatakan bahawa kepemimpinan sebagai satu proses yang mempengaruhi sesebuah kumpulan untuk mencapai tujuan umum.

Stodgill (1974) mendefinisikan kepemimpinan sebagai keupayaan keperibadian individu untuk membimbing kumpulan untuk mencapai matlamat bersama. Menurut beliau, pemimpin yang mengiktiraf usaha pekerja, menjaga kesejahteraan dan membimbing mereka untuk mencapai matlamat yang lebih tinggi menunjukkan keberkesanan sebagai seorang pemimpin efektif. Selain itu, Sadler (1997) berpendapat bahawa pemimpin yang baik mampu memahami dan seterusnya dapat menyumbang kepada pembangunan dan kejayaan sesebuah organisasi.

### **1.9.3 Gaya Kepimpinan**

Gaya kepimpinan merupakan corak tingkah laku pemimpin yang mampu mempengaruhi tingkah laku pengikutnya. Pembentukan gaya kepimpinan ini adalah hasil daripada gabungan personaliti, pegangan dan pengalaman pemimpin itu sendiri. Gaya kepimpinan juga ditakrifkan sebagai cara seseorang pemimpin mengurus sesebuah kumpulan berdasarkan ciri-ciri yang dimilikinya. Terdapat perbezaan di antara gaya kepimpinan daripada seorang pemimpin dengan pemimpin yang lain.

Fiedler (1976) menyatakan gaya kepimpinan umumnya bermaksud tindakan khusus pemimpin yang diambil untuk menyelaras segala aktiviti pengikutnya. Terdapat pelbagai gaya kepimpinan yang wujud akan tetapi dewasa ini gaya kepimpinan hanya tertumpu kepada gaya kepimpinan transaksi dan transformasi. Menurut Bass (1985), gaya kepimpinan transaksi menekankan tugas, piawaian

kerja dan matlamat yang berorientasikan tugas. Manakala gaya kepimpinan transformasi pula adalah proses pemimpin mempengaruhi pekerja dalam membina komitmen untuk mencapai matlamat organisasi (Yulk, 1989).

Bass (1985) menambah dengan menyatakan gaya kepimpinan transaksi adalah kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi orang bawahan untuk melaksanakan tugas dengan mencapai hasil seperti mana piawai yang telah ditetapkan. Selain itu, pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan transaksi juga menjanjikan ganjaran atas pencapaian pekerjanya (Bass, 1990).

Seterusnya gaya kepimpinan transformasi pula menunjukkan kemampuan pemimpin untuk berkomunikasi dengan memberi inspirasi dan mendorong pekerja untuk mencapai sesuatu yang luar biasa. Yukl (1989) berpendapat bahawa gaya kepimpinan ini adalah proses pemimpin mempengaruhi sikap pekerja dalam membina komitmen untuk mencapai misi dan objektif organisasi. Di samping itu, kepimpinan transformasi diterima secara meluas apabila penglibatan pemimpin dan pengikut dalam pelbagai cara untuk meningkatkan tahap motivasi masing-masing (Burns, 1978).

Bagi kajian ini, gaya kepimpinan yang diutarakan oleh Bass (1985) digunakan untuk mengkaji dan mengenal pasti sama ada gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pekerja Syarikat ABC adalah gaya kepimpinan transaksi atau transformasi.

## **1.10 Definisi Operasional**

### **1.10.1 Personaliti *Big Five***

Dalam kajian ini, pengkaji merujuk kepada *Big Five Personality*. Menurut Digman (1990) menerangkan personaliti seseorang yang terdiri daripada lima dimensi asas dikenali sebagai model OCEAN yang bermaksud *Openness to experience (O)*, *Conscientiousness (C)*, *Extraversion (E)*, *Agreeableness (A)* dan *Neuroticism (N)*.

#### **1.10.1.1 Personaliti *Openness to experience***

Individu yang mempunyai personaliti *openness to experience* dikategorikan sebagai golongan yang kreatif dan inovatif di mana mereka lebih cenderung untuk mengemukakan idea yang baharu. Menurut Digman (1990), antara kelebihan individu dalam kelompok ini termasuklah bersikap terbuka, tertarik dengan perkara-perkara yang segar serta fokus menghasilkan sesuatu yang baharu dan lebih bersifat artistik.

#### **1.10.1.2 Personaliti *Conscientiousness***

Menurut Digman (1990), individu yang mempunyai personaliti ini lebih cenderung kepada ketelitian dalam melaksanakan segala tugas yang dipertanggungjawabkan. Individu yang memiliki ciri-ciri personaliti ini merupakan seorang pekerja yang penuh berdedikasi dan sentiasa memastikan kesempurnaan dalam tugas yang digalas. Mereka seorang yang bersistematik dalam

melaksanakan tugas dan seterusnya mendapat kepercayaan daripada pihak pengurusan atas sikap dan tingkah laku positif yang dipamerkan.

### **1.10.1.3 Personaliti *Extrovertness***

Personaliti ini merupakan individu yang lebih mementingkan hubungan dan interaksi dengan orang sekeliling dan persekitaran. Mereka lebih cenderung mempunyai ramai rakan, mudah bergaul dan lebih dihargai oleh rakan-rakan lain dan menjadi individu yang berpengaruh. Akan tetapi, personaliti yang berlawanan dengan *extrovert* pula dikenali sebagai personaliti *introvert* iaitu kecenderungan untuk tidak bergaul dengan orang lain dan menghabiskan lebih banyak masa untuk diri mereka sendiri (Digman, 1990). Personaliti *introvert* pula membuatkan individu tersebut lebih gemar bekerja sendirian dan menyelesaikan masalah dengan cara tersendiri tanpa bantuan dan mengambil kira pendapat orang lain.

### **1.10.1.4 Personaliti *Agreeableness***

Menurut Digman (1990), individu yang mempunyai personaliti *agreeableness* disifatkan sebagai individu yang lebih mementingkan keharmonian dalam setiap kerja yang dijalankan. Individu ini mudah bekerjasama dengan orang lain dan lebih mementingkan orang lain daripada dirinya sendiri. Mereka lebih cenderung mengelak untuk daripada berlakunya konflik dan sentiasa menerima pendapat orang lain. Antara sikap positif yang dimiliki oleh kelompok ini adalah suka menolong dan mudah memaafkan orang lain

### **1.10.1.5 Personaliti *Neuroticism***

Kestabilan emosi dalam menghadapi sesuatu perkara diukur dalam individu yang berpersonaliti *neuroticism*. Individu seperti ini mempunyai emosi yang tidak teratur dan kurang bijak dalam mengawal sesuatu perkara atau cabaran yang ditempuhi. Mereka lebih mudah berasa bimbang dan cepat bersikap cemas. Pemimpin ini juga sering berasa marah, sedih, dan tertekan sekiranya menghadapi situasi yang tidak diingini (Digman, 1990).

### **1.10.2 Gaya Kepimpinan**

Dalam kajian ini, gaya kepimpinan yang dicadangkan oleh Bass (1985) digunakan untuk melihat gaya kepimpinan dalam kalangan pekerja Syarikat ABC. Responden diuji sama ada mengamalkan gaya kepimpinan transaksi atau transformasi dalam fungsi kerja mereka. Model ini bertujuan untuk mengukur pelbagai aspek kepimpinan transaksi dan transformasi yang dipamerkan oleh para pemimpin (Bass, 1985).

Gaya kepimpinan transaksi yang digunakan oleh pengkaji adalah berdasarkan dimensi gaya kepimpinan transaksi yang diperkenalkan oleh Bass (1985) iaitu *Contingent Rewards* dan *Management by Exception*.

#### **1.10.2.1 *Contingent Rewards***

Menurut Bass (1985), pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan transaksi ini menjanjikan ganjaran dan faedah kepada pekerjanya yang berjaya mencapai satu tahap piawai yang telah ditetapkan dengan hasil yang memuaskan.

Kesungguhan dalam melaksanakan tugas dalam jangka masa yang tertentu mencerminkan tahap kecemerlangan individu yang diingini oleh sesebuah organisasi. Secara operasionalnya, pemimpin boleh memberi ganjaran atau faedah dalam bentuk kenaikan pangkat dan bayaran gaji, pemberian bonus serta pemberian penghargaan secara pujian kepada pekerja yang berprestasi baik. Manakala bagi pekerja yang berprestasi rendah, pemimpin boleh mengurangkan ganjaran, menurunkan pangkat, melaksanakan kawalan ketat serta memantau cara kerja yang dilaksanakan.

### **1.10.2.2 *Management by Exception***

Pemimpin dalam kelompok ini dilihat cenderung untuk memerhati dan mengikuti perkembangan prestasi pekerjanya selain mencari jalan penyesuaian daripada piawaian yang ditetapkan. Seterusnya, pemimpin dalam kelompok ini mengambil tindakan apabila piawaian yang telah ditentukan tidak tercapai (Bass, 1985).

Selain itu, pengkaji melihat gaya kepemimpinan transformasi dengan berdasarkan dimensi seperti *Charisma*, *Individualized Consideration*, *Intellectual Stimulation* dan *Inspirational Motivation* (Bass, 1985).

### **1.10.2.3 *Charisma***

Menurut Bass (1985), karisma merupakan satu proses di mana keupayaan pemimpin membangkitkan emosi pekerjanya sehingga mewujudkan kesetiaan yang tinggi terhadap pemimpin. Pengkaji melihat gaya kepemimpinan transformasi yang berkarisma ini berlaku apabila pemimpin memperoleh penghormatan dan kepercayaan pekerjanya dengan memastikan pekerja melakukan tindakan yang betul berbanding membiarkan pekerja melakukan tindakan dengan cara mereka sendiri.



#### **1.10.2.4 *Individualized Consideration***

Gaya kepemimpinan ini merujuk kepada tingkah laku pemimpin yang memberi sokongan istimewa kepada pekerjanya. Dimensi bertimbang rasa ini dilihat oleh Bass (1985) dengan memberi perhatian secara individu, bimbingan dan nasihat daripada seorang pemimpin kepada pekerjanya. Hubungan dan ikatan antara pemimpin dan pekerja semakin teguh dan pekerja merasakan keperluan dan kehendak mereka dipenuhi dan dihargai.

#### **1.10.2.5 *Intellectual Stimulation***

Pemimpin yang mengamalkan gaya kepemimpinan ini mempunyai kemahiran dan kelebihan dalam menggalakkan tahap kecerdasan dan rasionaliti dalam kalangan pekerjanya. Dimensi ini menggabungkan keupayaan minda yang terbuka selain menggalakkan pemikiran secara dinamik dalam menjalankan proses penilaian dan pelaksanaan yang ditetapkan. Kelebihan pemimpin ini memudahkan pekerja dalam melahirkan lebih banyak cara penyelesaian yang bijaksana dan kreatif kepada sesuatu masalah (Bass, 1985).

#### **1.10.2.6 *Inspirational Motivation***

Seterusnya bagi dimensi ini pemimpin dilihat menjadi inspirasi kepada pekerjanya untuk mencapai prestasi yang luar biasa. Menurut Bass (1985), kecemerlangan organisasi dikira sebagai tanda aras yang telah ditetapkan oleh pemimpin dengan memberi matlamat yang mencabar selain menunjukkan garis panduan kepada pekerjanya. Tingkah laku yang sepatutnya turut dipamerkan oleh pemimpin ini supaya dijadikan contoh dan pengajaran baik dalam sesebuah organisasi.

## **1.11 Rumusan**

Secara kesimpulannya, pengenalan bab ini meliputi latar belakang pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini dan seterusnya melihat pernyataan masalah yang membawa kepada perancangan kajian ini. Isu yang dibangkitkan dalam pernyataan masalah dijadikan indikasi pembinaan persoalan kajian dan objektif bagi kajian ini. Kepentingan kajian, batasan kajian dan definisi konseptual dan operasional turut dibincangkan. Oleh itu, kajian ini dilaksanakan untuk mengenal pasti personaliti dan gaya kepimpinan yang dipamerkan oleh pekerja Syarikat ABC. Selain itu, kajian ini juga dapat mengenal pasti hubungan di antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut. Daripada skop kajian, pengkaji dapat menyumbang dapatan kajian kepada pengkaji akan datang, majikan dan pekerja di Syarikat ABC.

## RUJUKAN

- Abdullah, M. (1992). *Faktor-Faktor Berkaitan Dengan Kepuasan Kerja Pengetua Sekolah Menengah* (Doctoral dissertation, Universiti Pertanian Malaysia).
- Abdul Razak Ibrahim & Ainin Sulaiman (2000). *Gelagat Organisasi*. Edisi Kelapan, Petaling Jaya: Prentice Hall Pearson Education Malaysia Sdn. Bhd.
- Ab Hamid, M. R., Mustafa, Z., Suradi, N. R. M., Abdullah, M., Idris, F., Ismail, W. R., & Abidin, N. Z. (2010). *Measuring leadership values based on value-based total performance excellence model (VBTPEM)*. *Business and Management Quarterly Review*, 1(3), 64-79.
- Abu-Tineh, A. M., Khasawneh, S. A., & Al-Omari, A. A. (2008). *Kouzes and Posner's transformational leadership model in practice: The case of Jordanian schools*. *Leadership & organization development journal*, 29(8), 648-660.
- Alkahtani, A. H., Abu-Jarad, I., Sulaiman, M., & Nikbin, D. (2011). *The impact of personality and leadership styles on leading change capability of Malaysian managers*. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(2), 70-98.
- Allio, R. J. (2009). *Leadership-the five big ideas*. *Strategy & Leadership*, 37(2), 4-12.
- Al-Mailam, F. F. (2004). *Transactional versus transformational style of leadership—employee perception of leadership efficacy in public and private hospitals in Kuwait*. *Quality Management in Healthcare*, 13(4), 278-284.

- Alvy, H., & Robbins, P. (2005). *Growing into Leadership*. Educational Leadership, 62(8), 50-54.
- Alwi, H. (2012). *Penerbitan-penerbitan lain*. 2013. SEA, 2013.
- Anderson, J. A. (2006). *Leadership, personality and effectiveness*. The Journal of Socio-Economics, 35, 1078–1091.
- Annebel H. B. De Hoogh, Deanne N. Den Hartog, & Koopman, P. L.. (2005). *Linking the Big Five-Factors of Personality to Charismatic and Transactional Leadership; Perceived Dynamic Work Environment as a Moderator*. Journal of Organizational Behavior, 26(7), 839–865.
- Ansari, M. A., Ahmad, Z. A., & Aafaqi, R. (2004). *Organizational leadership in the Malaysian context*. Leading in high growth Asia: Managing relationship for teamwork and change, 109-138.
- Anthony, L. V. L. (1994). *The relationship between transformational and transactional leadership and organizational culture, employee performance, and employee attrition*.
- Armandi, B., Oppedisano, J., & Sherman, H. (2003). *Leadership theory and practice: a "case" in point*. Management Decision, 41(10), 1076-1088.
- Barbuto, J. E. (1997). *Taking the charisma out of transformational leadership*. Journal of Social Behavior and Personality, 12(3), 689.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). *The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis*. Personnel Psychology, 441-26

- Bartone, P. T., Eid, J., Helge Johnsen, B., Christian Laberg, J., & Snook, S. A. (2009). *Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader performance*. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 498-521.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). *Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level*. *Journal of management*, 13(1), 7-19.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Benoliel, P., & Somech, A. (2014). *The health and performance effects of participative leadership: Exploring the moderating role of the Big Five personality dimensions*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 277-294.
- Bertsch, A., Nguyen, H. T. H., Alford, A., Baran, W., Reynen, J., Saeed, M., & Ondracek, J. (2017). *Exploring the Relationship Between Personality and Preferred Leadership*. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 14(1), 32–46.
- Birgit Schyns, John M. Maslyn, Marc P.M. van Veldhoven, (2012) *Can some leaders have a good relationship with many followers?: The role of personality in the relationship between Leader-Member Exchange and span of control*. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 Issue: 6, 594-606 .

- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. Centre for Leadership Studies, University of Exeter
- Bryman, A. (2004). *Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review*. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 729-769.
- Bryman, A., Stephens, M., & a Campo, C. (1996). *The importance of context: Qualitative research and the study of leadership*. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 353-370.
- Burger, J. M. (2008). *Personality* (Vol. 1). Australia: Thomson/Wadsworth.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* New York. NY: Harper and Row Publishers.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (2003). *Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style*. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 197-214.
- Carver, C. S., & Connor-Smith, J. (2010). *Personality and coping*. *Annu. Rev. Psychol.* 61, 679–704.
- Carver, C. S., Sutton, S. K., & Scheier, M. F. (2000). *Action, emotion, and personality: Emerging conceptual integration*. *Personality and social psychology bulletin*, 26(6), 741-751.
- Casimir, G., (2001). *Combinative aspects of leadership style: The ordering and temporal spacing of leadership behaviors*. *The Leadership Quarterly*. 12(3): 245-78.

- Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2006). *Intellectual competence and the intelligent personality: A third way in differential psychology*. *Review of General Psychology*, 10(3), 251.
- Chamorro-Premuzic, T., Moutafi, J., & Furnham, A. (2005). *The relationship between personality traits, subjectively-assessed and fluid intelligence*. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1517-1528.
- Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). *Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481-498.
- Charmer, P., & Reuvid, J. (2003). *Leadership in corporate transformations*. *The International Guide to Management Consultancy: The Evolution, Practice and Structure of Management Consultancy Worldwide*, 1, 272.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1980). *Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: happy and unhappy people*. *Journal of personality and social psychology*, 38(4), 668.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Four ways five factors are basic*. *Personality and individual differences*, 13(6), 653-665.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1996). *Toward a new generation of personality theories*. *Theoretical contexts for the five-factor model*. New York: Guilford.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). *Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality*. *Journal of organizational Behavior*, 21, 63-75.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *Leadership: Past, present, and future*. *The nature of leadership*, 3-25.

- De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). *Linking the big five factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator*. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 839-865.
- De Jong, R. D., Eck, H. V., & Bos, K. (1994). The Big Five personality factors, leadership, and military functioning.
- De Rue, D. S., & Myers, C. G. (2014). *Leadership development: A review and agenda for future research*. *Oxford handbook of leadership and organizations*, 829-852.
- Dhar, U., & Mishra, P. (2001). *Leadership effectiveness: A study of constituent factors*. *Journal of Management Research*, 1(4), 254-266.
- Digman, J. M. (1989). *Five robust trait dimensions: Development, stability, and utility*. *Journal of Personality*, 57, 195-214.
- Digman, J. M. (1990). *Personality structure: Emergence of the five-factor model*. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- Dollinger, S. J., Leong, F. T., & Ulicni, S. K. (1996). *On traits and values: With special reference to openness to experience*. *Journal of research in Personality*, 30(1), 23-41.
- Dubrin, A. J. (2001). *Leadership*. Research finding, practices, and skills. 3rd eds.
- Farsani, M. E., Azadi, A., Farsani, F. A., & Aroufzad, S. (2013). *Relationship between leadership styles and personality traits among woman physical education teachers*. *European Journal of Sports and Exercise Science*, 2(1), 17-21.



- Fiedler, F. E., Chemers, M. M., & Mahar, L. (1976). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. John Wiley & Sons.
- Fiedler, F. E. (1996). *Research on leadership selection and training: One view of the future*. *Administrative science quarterly*, 241-250.
- Furnham, A., Mosen, J., & Ahmetoglu, G. (2009). *Typical intellectual engagement, Big Five personality traits, approaches to learning and cognitive ability predictors of academic performance*. *British Journal of Educational Psychology*, 79(4), 769-782.
- Ghafar, A., & Najib, M. (2003). *Reka bentuk tinjauan soal selidik pendidikan*.
- Gill, R. (1998). *Cross-cultural comparison of the leadership styles and behavior of managers in the UK, USA and Southeast Asia*. *Asian academy of management journal*, 3(1), 19-32.
- Gol, M. J., & Zare, M. (2017). *The Relationship Between Leadership Styles and Personality Traits of Nursery Managers of Hospitals Affiliated to Tehran Medical Sciences Universities*. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 6(1), 8–14.
- Goldberg, L. R. (1981). *Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons*. *Review of personality and social psychology*, 2(1), 141-165. Beverly Hills, CA: Sage.
- Goldberg, L. R. (1990). *An alternative" description of personality": the big-five factor structure*. *Journal of personality and social psychology*, 59(6), 1216.
- Goldberg, L. R. (1993). *The Structure of Phenotypic Personality Traits*. *American psychologist*, 48(1), 26.

- Goldberg, L. R., Johnson, J. A., Eber, H. W., Hogan, R., Ashton, M. C., Cloninger, C. R., & Gough, H. G. (2006). *The international personality item pool and the future of public-domain personality measures*. *Journal of Research in personality*, 40(1), 84-96.
- Govindan, J. T. (2000). *The influence of social value orientations and demographic factors on leadership preference among Malaysians*. Unpublished MBA thesis. Penang: University Science Malaysia.
- Greenidge, D. D. (2013). *An empirical analysis of the representation of lower-order facets of the big five personality dimensions* (Doctoral dissertation, University of Nottingham).
- Habel, U., Kühn, E., Salloum, J. B., Devos, H., & Schneider, F. (2002). *Emotional processing in psychopathic personality*. *Aggressive Behavior*, 28(5), 394-400.
- Hair, J. F. (2007). *Research Methods for Business*. Chicago: Prentice-Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, J. B., Anderson, R. E., & Tathnam, R. L., (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6th edition. Upper Saddle River, New Jersey, U.S.A: Pearson Prentice-Hall International.
- Hassan, H., Asad, S., & Hoshino, Y. (2016). *Determinants of Leadership Style in Big Five Personality Dimensions*. *Universal Journal of Management*, 4(4), 161-179.
- Heinström, J. (2003). *Five personality dimensions and their influence on information behaviour*. *Information research*, 9(1), 9-1.
- Heller, D., Judge, T. A., & Watson, D. (2002). *The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction*. *Journal of Organizational Behavior*, 23(7), 815-835.

- Hendricks, J. W., & Payne, S. C. (2007). *Beyond the big five: Leader goal orientation as a predictor of leadership effectiveness*. *Human Performance*, 20(4), 317-343.
- Hong, S. L. (2001). *Tahap Penerimaan Dan Aplikasi Teknologi Maklumat Di Kalangan Guru Sekolah Menengah* (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- Houghton, J. D., Bonham, T. W., Neck, C. P., & Singh, K. (2004). *The relationship between self-leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures*. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 427-441.
- Johari, J. (2011). *The Relationship Between Personality Traits, Internal Communication, Transformational Leadership and Sense of Urgency: A Mixed Method Study of Repso Malaysia* (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- John, O. P., Angleitner, A., & Ostendorf, F. (1988). *The lexical approach to personality: A historical review of trait taxonomic research*. *European journal of Personality*, 2, 171-203.
- John, O. P., Goldberg L.R., Angleitner, A. (1984). *Better than the alphabet: Taxonomies of Personality-descriptive terms in English, Dutch, and German. Personality psychology in Europe: Theoretical and empirical developments* (pp.83-100). Berwyn: Swets North America Inc.
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). *The Big Five Inventory*. Berkeley: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.

- John, O. P., & Robins, R. W. (1993). *Determinants of interjudge agreement on personality traits: The Big Five domains, observability, evaluativeness, and the unique perspective of the self*. *Journal of personality*, 61(4), 521-551.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). *The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives*. *Handbook of personality: Theory and research*, 2(1999), 102-138.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). *Five-factor model of personality and transformational leadership*. *Journal of applied psychology*, 85, 751-765.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). *Personality and leadership: a qualitative and quantitative review*. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765-780.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). *Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis*. *Journal of applied psychology*, 87(3), 530.
- Kaiser, R. B., & Hogan, J. (2011). *Personality, leader behavior, and overdoing it*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63, 219- 242.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). *Ethical leader behavior and big five factors of personality*. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349-366.
- Keegan, A. E., & Den Hartog, D. N. (2004). *Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers*. *International journal of project management*, 22(8), 609-617.

- Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J., & Stogdill, R. M. (1974). *Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(1), 62-82.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). *Leadership: do traits matter?.* *The executive*, 5, 48-60.
- Krause, D. E. (2004). *Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation*. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 79-102.
- Kritsonis, A. (2004). *Leadership In Organizations: National Implications*.
- Larsen, R. J., & Buss, D. M. (2008). *Personality psychology*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Levy, Paul. S., Lemeshow, S. (2013). *Sampling of population: Methods and Applications*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Li, F., Yao, L., & Ahmad, M. H. B.(2017). *Linkage Between Leader's Personality, Leadership Style And Employee Engagement*.
- Lim, G. S., & Daft, R. L. (2004). *The leadership experience in Asia*. Thomson Learning.
- Lin, Y., & Chan, R. (2012). *Employees Perception on their Superiors Leadership style and its relationship with Fostering Innovation Culture in Manufacturing Industry in Penang, Malaysia* (Doctoral dissertation, USM).

- Liu, C. H. (2007). *Transactional, transformational, transcendental leadership: Motivation effectiveness and measurement of transcendental leadership. Leading the future of the public sector: The third transatlantic dialogue*, 1-26.
- Lo, M. C., Ramayah, T., & Min, H. W. (2009). Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management*, 1(6), 133-139.
- Luthans, F. (2002). *The need for and meaning of positive organizational behavior*. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695-706.
- Malhotra, N. K. (2002). *Basic Marketing Research: applications to contemporary issues*. Recording for the Blind & Dyslexic.
- Malhotra, Y. (Ed.). (2000). *Knowledge management and virtual organizations*. IGI Global.
- Marques, J. F. (2010). *Awakened leaders: born or made? Leadership & Organization Development*. *Journal*, 31, 307-323.
- Marsiglia, A.J. (2005). *The relationship between leadership and personality*. Phd thesis. Online from <http://www.lead-inspire.com/Papers>.
- Mary Agnes Wambui Kiarie, Loice C. Maru, Thomas Kimeli Cheruiyot, (2017) *Leader personality traits and employee job satisfaction in the media sector, Kenya*. *The TQM Journal*, Vol. 29 Issue: 1, pp.133-146.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2006). *Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers. Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 941-949.

- McAdams, D. P., & Pals, J. L. (2006). *A new Big Five: Fundamental principles for an integrative science of personality*. *American Psychologist*, 61(3), 204.
- McCall Jr., M. W. & Lombardo., M.M. (1983). *What Makes A Top Executive? Two Behavioral Scientists From A Leading Think Tank Map The Pitfalls Along The Path To The Executive Suite*. *Army Organizational Effectiveness Journal* 8(1): 51-55.
- McClelland, D. C. (1984). *Motives, personality, and society*. Selected papers. Praeger Publishers.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1983). *Joint factors in self-reports and ratings: Neuroticism, extraversion and openness to experience*. *Personality and Individual Differences*, 4(3), 245-255.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1997). *Personality trait structure as a human universal*. *American psychologist*, 52(5), 509.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1998). *An introduction to the five-factor model and its applications*. *Personality: critical concepts in psychology*, 60, 295.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1999). *A five-factor theory of personality*. *Handbook of personality: Theory and research*, 2, 139-153.
- McMartin, J. (2016). *Personality psychology: A student-centered approach*. Sage Publications.
- Mehtap, O., Zehir, C. and A. Zafer, A., (2011). *Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation*. *Procedia Social and Behavioral Science*. 24: 1546-59.

- Migliore, L. A. (2011). *Relation between big five personality traits and Hofstede's cultural dimensions: Samples from the USA and India*. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 38-54.
- Mischel, W. (1969). *Continuity and change in personality*. *American Psychologist*, 24(11), 1012.
- Mohamad, M., Ismail, N. Z. A. I. A., & Asmuni, A. (2012). *Tinjauan Hubungan Gaya Kepimpinan dengan komitmen organisasi*. *Eksplanasi*, 6(1).
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1995). *The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management*. *Research in personnel and human resources management*, 13(3), 153-200.
- Mousavi, S., Vaezi, O., Ebadi, Z., & Shokoohi, K. (2016). *The Study of Relationship Between Leadership Styles and Personality Traits of Managers and Executives*, *Applied Research Journal*, 2(4), 158–163.
- Neil, J. Salkind (2007). *Encyclopedia of Measurement and Statistics*. SAGE Publications Inc., USA, 3, 829-832.
- Ng, K. Y., Ang, S., & Chan, K. Y. (2008). *Personality and leader effectiveness: a moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy*. *Journal of Applied Psychology*, 93, 733-743.
- Noah, S. M. (2005). *Pengujian dan penilaian dalam kaunseling: Teori dan aplikasi*. Selangor: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Northouse, P. G. (2011). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage Publications.



- Obiwuru Timothy, C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. A. (2011). *Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos State, Nigeria*. Australian Journal of Business and Management Research, 1(7), 100-111.
- Pallant, J., (2010). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows*. 4th edition. Berkshire: Open University Press.
- Parry, K. W., & Sinha, P. N. (2005). *Researching the trainability of transformational organizational leadership*. Human Resource Development International, 8(2), 165-183.
- Pervin, L. A., & John, O. P. (Eds.). (1999). *Handbook of personality: Theory and research*. Elsevier.
- Rabbani, M., Riahi, L., & Delgoshaei, B. (2016). *Relationship between Type of Personality and Leadership Style in Urban Health Care Centers of Iran University of Medical Sciences ( IUMS )*, 3(6), 51–55.
- Razali, A., & Karim, A. (2000). *Gaya kepimpinan dan gaya penyelesaian masalah di kalangan pentadbir sekolah menengah di daerah Kuching, Sarawak* (Doctoral dissertation, Universiti Malaysia Sarawak).
- Robbins, M., & Francis, L. J. (2000). *Religion, personality, and well-being: The relationship between church attendance and purpose in life*. Journal of Research on Christian Education, 9(2), 223-238.
- Robbins, S. P., Ibrahim, A. R., & Sulaiman, A. (2000). *Gelagat organisasi*. Prentice Hall.

- Rowley, J. (1997). *Academic leaders: made or born?*. Industrial and Commercial Training, 29, 78-84.
- Rushton, J. P., & Irwing, P. (2009). *A general factor of personality in 16 sets of the Big Five, the Guilford– Zimmerman Temperament Survey, the California Psychological Inventory, and the Temperament and Character Inventory*. Personality and Individual Differences, 47, 558-564.
- Ruvolo, C. M., Peterson, S. A., & LeBoeuf, J. N. (2004). *Leaders Are Made, Not Born. The Critical Role of a Developmental Framework to Facilitate an Organizational Culture of Development*. Consulting psychology journal: practice and research, 56, 10-19.
- Ryckman, R. (2004). *Theories of Personality*. Thompson/Wadsworth, Belmont , CA.
- Ryckman, R. (2012). *Theories of Personality*. Cengage Learning.
- Ryska, T. A. (2002). *Leadership styles and occupational stress among college athletic directors: The moderating effect of program goals*. The Journal of Psychology, 136(2), 195-213.
- Sabitha Marican (2005). *Kaedah Penyelidikan Sains Sosial*. Pearson Prentice Hall, Malaysia Sdn Bhd.
- Sadler, P. J. (1970). *Leadership style, confidence in management, and job satisfaction*. The Journal of applied behavioral science, 6(1), 3-19.
- Sadler, P. (1997). *Leadership: Styles, role models, qualities, behaviors*. London: Coopers & Lybrand.

- Salgado, J. F. (2003). *Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures*. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 76(3), 323-347.
- Sami Ullah Bajwa, Khuram Shahzad, Haris Aslam, (2017). *Exploring Big Five personality traits and gender as predictors of entrepreneurs' cognitive adaptability*. *Journal of Modelling in Management*, Vol. 12 Issue: 1, 143-161.
- Samuel, E. W. Et. Al, (2002). *World of Psychology: Personality Theory and Assessment* –3rd Edition. Canada: Prentice Hall.
- Sekaran, U., and Bougie, R. (2013). *Research Method for Business, A Skill Building Approach*. America: John Wiley & Sons Inc.
- Shah, I. M. (2006). *Kepimpinan dan hubungan interpersonal dalam organisasi*. Penerbit UTM.
- Shah, S. (2006). *Educational leadership: an Islamic perspective*. *British Educational Research Journal*, 32(3), 363-385.
- Shiota, M. N., Keltner, D., & John, O. P. (2006). *Positive emotion dispositions differentially associated with Big Five personality and attachment style*. *The Journal of Positive Psychology*, 1(2), 61-71.
- Simic, J. & Ristic, M.R. (2017). *The Relationship Between Personality Traits and Managers' Leadership Styles*. *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 11(2), 195-200.
- Smith, M. A., & Canger, J. M.. (2004). *Effects of Supervisor "Big Five" Personality on Subordinate Attitudes*. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 465–481.

- Sorcher, M., & Brant, J. (2002). *Are You Picking the Right Leaders?* Harvard Business Review, 80(2), 78-86.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: Free Press.
- Suppiah, P. (2007). *Profil personaliti dominan pelajar tingkatan empat di tiga buah sekolah menengah di zon Pasir Gudang, Johor Bahru* (Doctoral dissertation, Universiti Teknologi Malaysia, Faculty of Education).
- Tarmizi, R. A., Ali, W. Z. W., & Konting, M. M. (2007). *Effects of Use of Graphic Calculators on Performance in Teaching and Learning Mathematics*. Educationist, 1(1), pp-1.
- Tatlah, I.A., Nizami, R. & Siddiqui, K.A. (2012). Influence of Personality Traits on Leadership Styles: A Secondary Level Study. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 4(1): 163-174
- Tavakol, M. and Dennick, R. (2011). *Making Sense of Cronbach's Alpha*. International Journal of Medical Education. 2, 53-55.
- Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, N. (1999). *Results-based leadership: How leaders build the business and improve the bottom line*. Harvard Business School Press, Boston.
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). *Leadership, followership, and evolution: some lessons from the past*. American Psychologist, 63(3), 182.
- Watt, W. M. (1961). *Muhammad: Prophet and statesman* (Vol. 409). Oxford University Press.
- Watt, W. M. (2008). *Islamic philosophy and theology*. Transaction Publishers.

- Wiggins, J. S. (Ed.). (1996). *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives*. Guilford Press.
- Wiggins, J. S., & Trapnell, P. D. (1997). *Personality structure: The return of the big five*.
- Xiaoxia, P., & Jing, W. (2006). *Transformational Leadership VS: Transactional Leadership. The Influence of Gender and Culture on Leadership Styles of SMEs in China and Sweden*.
- Yahaya, A., Boon, Y., & Hashim, S. (2011). *Relationship between leadership personality types and source of power and leadership styles among managers*. African Journal of Business Management, 5 (22), 9635-9648.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). *Transformational leadership and multiple levels of analysis*. Human relations, 43(10), 975-995.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. Pearson Education India.
- Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations*. New Delhi: Dorling Kindersley.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2005). *Issues & observations: Improving performance through flexible leadership*. Leadership in Action, 25(4), 23-24.
- Yukl, G. (2008). *How leaders influence organizational effectiveness*. The leadership quarterly, 19(6), 708-722.
- Yusof, A. (2002). *Transformational leadership behaviours of athletic directors and their effects on coaches' job satisfaction*. Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities, 10(1), 1-8.

- Yusof, A., & Ali, J. (2000). *Managing culture in organization*. Malaysian Management Journal, 35(2), 60-65.
- Zikmund, W. G., (2003). *Business research methods* (7th edition). USA, Cincinnati: Thomson Southwest.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C. & Griffin, M. (2010). *Business research methods* (8th edition) Thousand Oaks, CA: Thomson/South-Western.
- Zikmund, R. W., (1983). *Information systems in organizations*. Tucker, GA: Scott, Foresman and company.
- Zopiatis, A., & Constanti, P. (2012). *Extraversion, openness and conscientiousness: The route to transformational leadership in the hotel industry*. Leadership & Organization Development Journal, 33, 86-104.