

Hubungan antara Trait Personaliti dengan Tingkah Laku Kepimpinan

Nurul Hudani Md. Nawi*, Ma'rof Redzuan, Hanina Hamsan, Mohd Ibrani Adam Asim

Fakulti Ekologi Manusia, Universiti Putra Malaysia (UPM), Serdang, Malaysia

*Corresponding author: nuruldin01@yahoo.com

Abstract

The main objective of this cross-sectional study is to determine the inter relationship of personality trait (Conscientiousness, Openness to experience, Extraversion, Agreeableness) and transformational leadership among school educator leaders in High Performance Schools (SBT). Two sets of questionnaire to measure leadership behavior and personality trait were administered to 306 (89%) (132 = male; 174 = female) and subjects who were selected by stratified random sampling in 15 SBT schools in Malaysia. Data were analyzed through inferential statistics such as correlation. The finding of the bivariate analysis using the Pearson correlation method indicates that the personality trait such as Conscientiousness ($r=.448, p<0.01$), Openness to experience ($r=.605, p<0.01$), Extraversion ($r=.410, p<0.01$), Agreeableness ($r=.141, p<0.05$) are positively and significantly correlated with transformational leadership among the school educator leaders. However there is no correlation between Agreeableness ($r=.068, p>.05$) and transactional leadership. This finding clarify by possessing such positif and quality of personality trait will make educator leaders practice more transformational leadership behaviour. On implication note, having potential and capability of positive and consistent personality trait will be a benchmarik for an educator leader to play an important responsibilities in the changes environment especially in educational contexts.

Keywords: Personality traits; transformational leadership; school leaders

Abstrak

Tujuan kertas ini adalah untuk membincangkan hubungan trait personaliti (Kehematan, Keterbukaan, Ekstraversi, Kesetujuan) ke atas tingkah laku kepimpinan pemimpin pendidik di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Malaysia. Seramai 306 (89%) responden yang terlibat dalam kajian ini (132 = lelaki; 174 = perempuan). Alat kajian yang digunakan adalah adalah ukuran *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ5x) (Bass & Avolio, 2000) dan *Five-Factor Model of Personality* (Costa & McCrae, 1992). Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif trait personaliti Keterbukaan ($r=.605, p<0.01$), Kehematan ($r=.448, p<0.01$), Ekstraversi ($r=.410, p<0.01$) dan Kesetujuan ($r=.141, p<0.05$) dengan tingkah laku kepimpinan transformasi. Manakala bagi tingkah laku kepimpinan transaksi pula, hanya personaliti dimensi Kesetujuan sahaja menunjukkan tidak wujud hubungan dengan tingkah laku kepimpinan transaksi ($r=.068, p>.05$). Dapatan ini menjelaskan dengan pemilikan trait personaliti yang semakin positif dan berkualiti menjadikan pemimpin pendidik untuk turut sama mempraktikkan tingkah laku kepimpinan transformasi juga adalah pada tahap yang tinggi. Implikasinya, pemimpin yang mempunyai personaliti bagi keempat-empat dimensi berikut secara konsisten dapat berperanan dalam memikul tanggungjawabnya sebagai pemimpin transformasi bagi memenuhi keperluan cabaran perubahan yang berlaku dalam organisasi pendidikan masa kini.

Kata kunci: Trait personaliti; kepimpinan transformasi; kepimpinan pemimpin

© 2014 Penerbit UTM Press. All rights reserved

1.0 PENGENALAN

Dalam menongkah arus globalisasi pada abad ke 21, ianya ditandai dengan wujudnya perubahan demi perubahan yang kompleks dan rumit untuk diharungi oleh setiap individu pekerja khususnya bagi golongan pemimpin. Perubahan sebegini menuntut setiap individu pemimpin untuk beradaptasi dengan pantas berbekalkan kemahiran, sikap dan pengetahuan dalam merancang setiap pelaksanaan kerja yang teliti bagi menjamin pencapaian hasil kerja berkualiti tinggi (Coetzee & Schaap, 2005). Malahan, tuntutan perubahan ini telah diperhebatkan lagi dengan agen-agen pengubah lain seperti penstrukturan semula organisasi dan revolusi teknologi (Erez, 1994) yang turut mengundang pelbagai cabaran. Dalam sesebuah negara, agen perubahan utama yang sering kali berlaku adalah dalam sektor pendidikan. Malah, institusi pendidikan merupakan platform terpenting dalam pembangunan sumber manusia.

Untuk itu, pemantapan modal insan pemimpin pendidik dalam mempraktikkan trait personaliti yang konsisten merupakan isu terpenting di dalam pembangunan sistem pendidikan yang cemerlang. Justeru itu, mengurus perubahan kompleksiti dalam pendidikan memberi kesan kepada dalam menentukan pencapaian kerja yang boleh diteliti melalui pemilikan trait personaliti dan amalan tingkah laku kepimpinan. Hal ini kerana menurut Judge & Bono (2000) dan Hautala (2006), personaliti yang dimiliki oleh pemimpin didapati mempengaruhi tingkah laku kepimpinan seseorang individu. Oleh itu, seseorang pemimpin harus faham dan peka mengenai perbezaan individu yang wujud antara individu. Perbezaan individu ini boleh dilihat berdasarkan ciri dan tingkah laku yang dimiliki oleh seseorang yang diuraikan sebagai personaliti (Maccoby, 2009).

■2.0 PERMASALAHAN KAJIAN

Saban tahun institusi pendidikan di Malaysia mengalami perubahan sama ada dalam corak pengurusan pentadbiran mahu pun dalam pelaksanaan sistem pendidikan (Yahaya, 2009). Keadaan ini menunjukkan kepentingan akan keperluan perubahan dalam aspek pendidikan kepada masyarakat tidak perlu dipertikaikan kerana ia adalah nadi kepada pembangunan dan peradaban sesebuah negara. Perubahan sebegini seharusnya menjamin peningkatan kualiti yang lebih baik terhadap pencapaian dalam pekerjaan. Malahan perubahan dalam pelaksanaan sistem pendidikan bertujuan untuk meningkatkan pencapaian sekolah, sering kali dikaitkan dengan kualiti trait personaliti guru-guru yang terdapat dalam sesebuah organisasi sekolah tersebut. Hal ini kerana proses perubahan yang berlaku secara berterusan menuntut kepimpinan sesebuah organisasi untuk bersikap lebih proaktif, adaptif, dan sentiasa bersikap dinamik terhadap krisis perubahan dalam membuat sebarang penambahbaikan sebagai salah satu usaha untuk meningkatkan lagi pencapaian prestasi dalam sesebuah organisasi (Weinberger, 2004).

Penubuhan dan pelaksanaan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) merupakan langkah terbaru kerajaan dalam memartabatkan lagi kualiti pendidikan di Malaysia. Walau bagaimana pun pengwujudan Sekolah Berprestasi Tinggi yang hanya memilih 52 buah sekolah sahaja daripada 10,000 buah sekolah di Malaysia iaitu sebanyak 0.52 % menimbulkan persoalan kenapakah hanya sebilangan kecil sahaja sekolah yang dipilih untuk mengikuti program Sekolah Berprestasi Tinggi di Malaysia. Mungkinkah prestasi sekolah-sekolah lain tidak cukup baik dan berkualiti untuk dinobatkan sebagai Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) yang secara tidak langsung turut melambangkan pencapaian prestasi kerja pemimpin di sekolah berkenaan sebagai golongan pemimpin sekolah yang dilihat kurang berkualiti, tidak mempunyai personaliti positif dan konsisten serta berkelayakan.

Justeru itu, apabila kerajaan memperkenalkan dan melaksanakan Program Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT), kepimpinan sekolah secara automatik akan berhadapan dengan corak perubahan dan pengurusan kerja baru yang memerlukan persediaan mantap dari aspek trait personaliti pemimpin.

Walaupun pada dasarnya golongan pemimpin ini sudah pun mempunyai kepakaran dalam bidang masing-masing dan mempunyai pengalaman kerja bagi tempoh yang lama. Namun pada hakikatnya mereka masih menghadapi kesukaran untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan corak kerja baru yang semakin mencabar hasil penjenamaan semula dalam peningkatan perubahan institusi pendidikan di Malaysia sehinggakan boleh mengganggu dan menjejaskan prestasi kerja mereka.

Terdapat juga dalam kalangan mereka yang masih bergelut dan kadang kala gagal untuk menyesuaikan diri dengan norma dan budaya kerja baru yang bergerak pantas ini. Kajian lepas oleh Lucas dan Murray (2002) telah menunjukkan bahawa walau pun seseorang ahli akademik itu mempunyai kepakaran dalam bidang tertentu, ia masih tidak menjamin kemampuannya dalam mempamerkan prestasi kerja yang berkesan, efisien dan cemerlang. Oleh itu, ketidاكلancaran dalam proses penyesuaian kerja segera dan pantas terhadap perubahan kini bukan suatu yang boleh dipandang ringan kerana ia boleh mempengaruhi tingkah laku personaliti seseorang pemimpin.

Oleh yang demikian, faktor personaliti individu pemimpin didapati mampu menyumbang kepada keberkesanan gaya kepimpinan dalam kalangan pemimpin (McCormack & David, 2002) yang memberi kesan terhadap pencapaian prestasi kerja dalam organisasi. Dalam hal ini, didapati personaliti pemimpin yang sering berubah-ubah berupaya mencerminkan kelemahannya sebagai pemimpin untuk meneroka dengan lebih terperinci terhadap setiap usaha yang dirancang sehingga mencetuskan ketidakyakinan dalam kalangan pengikut. Untuk itu, dalam usaha mencapai matlamat organisasi, pemimpin sekolah perlu mempunyai pengaruh dan kualiti-kualiti personaliti tertentu. Menurut Bass (1990), perlu bagi seorang pemimpin untuk mempunyai tingkah laku tertentu bagi menjelaskan keunikan yang ada dalam dirinya supaya mampu memberikan keyakinan dan pengaruh kepada pengikutnya. Untuk mempengaruhi orang lain, pemimpin perlu bertingkah laku positif dan mempunyai kualiti sebagai pemimpin berdasarkan kepada personaliti yang telah sedia ada dalam dirinya.

Oleh kerana personaliti memerihalkan tentang sifat-sifat yang ada pada seseorang individu seperti cara seseorang itu berfikir, memberi respons, beremosi, berpersepsi dan lain-lain maka personaliti mampu membolehkan pemimpin dibezakan daripada individu pengikut yang lain (Mahmood Nazar, 1990). Pengkaji-pengkaji lepas ada menjalankan kajian mengenai personaliti dalam kalangan pemimpin. Antara kajian mengenai personaliti pemimpin yang telah dijalankan seperti kajian yang menunjukkan bahawa personaliti didapati mempunyai hubungan dengan tingkah laku kepimpinan (Judge & Bono 2000, Bono 2004, Hautala 2006) melalui tiga dimensi kepimpinan transformational iaitu rangsangan intelek, pertimbangan individu dan karisma. Dengan ini, personaliti dilihat sebagai faktor penting bagi seorang pemimpin dalam mengekalkan peranannya sebagai ketua. Walau bagaimana pun, kajian oleh Van Schaack & Click (1982) mendapati kepentingan bagi pemimpin pendidik untuk memiliki personaliti tertentu seperti kreatif, prihatin, berwawasan telah terbukti sebagai trait penting di dalam konteks kajian barat tetapi masih tidak dapat dikenal pasti secara empirikal di dalam konteks tempatan khususnya di Malaysia. Ini menimbulkan persoalan berkaitan sejauh mana isu ini diterokai dalam kajian pendidikan tempatan?

■3.0 DEFINISI KONSEP PERSONALITI

Definisi personaliti mula dipopularkan pada tahun 1961 oleh Allport. Namun menurut Meninger (1930), istilah itu digunakan sejak awal abad ke 20 lagi. Penggunaan istilah personaliti dewasa ini semakin melonjak sehingga merentasi pelbagai disiplin. Penggunaan istilah personaliti merentas disiplin menyebabkan kemunculan pendefinisian yang pelbagai kerana pengaruh latar belakang disiplin keilmuan serta dimensi berbeza.

Bagi Meninger (1930), mendefinisikan personaliti sebagai apa-apa dalam menghuraikan tentang seseorang yang lebih memfokuskan kepada aspek biologi dan fisiologi individu. Berbeza dengan Allport (1961), personaliti merujuk kepada sesuatu yang dinamik terdiri daripada rangkaian sistem-sistem psiko-fizikal untuk menentukan penyesuaian unik dan tersendiri terhadap persekitaran. Sementara itu, personaliti juga diterjemahkan sebagai pembangunan bagi keseluruhan sistem psikologi dengan menjalankan penyelidikan secara agregat berbanding memfokuskan hanya kepada beberapa bahagian perwatakan sahaja (Abdul Razak & Ainin, 2000).

Berkenaan dengan personaliti sebagai sistem psikologi, perincian psikologi itu merangkumi sifat-sifat individu seperti cara berfikir, beraksi, beremosi, berpersepsi dan lain-lain yang berbeza dengan individu lain (Mahmood Nazar, 1992). Dalam hal ini, psikologist Sigmund Freud memperihalkan personaliti sebagai hasil integrasi antara struktur-struktur id, ego dan superego manusia (Huffman, 2007). Definisi berbeza dengan Carl Jung yang menganggapnya sebagai integrasi ego, alam tidak sedar peribadi, alam tidak sedar kolektif, kompleks-kompleks dan beberapa struktur yang lain (Huffman, 2007). Sementara itu, Costa dan McCrae (1992) memperincikan definisi

personaliti sebagai ciri dan tabiat yang stabil dari segi intelek dan fizikal termasuk corak pemikiran, emosi dan tingkah laku dalam pelbagai situasi. Realiti definisi tersebut sama sekali berbeza dengan pandangan tokoh sarjana Islam yang merujuk personaliti kepada sifat kerohanian, kejiwaan, akhlak dan adab (Al-Ghazali, 1966).

Walau bagaimanapun hanya empat dimensi sahaja yang dibincangkan dalam penulisan artikel ini iaitu iaitu keterbukaan (*openness*), sifat sosial (*extraversion*), mencapai persetujuan (*agreeableness*) dan kesedaran (*conscientiousness*). Hal ini kerana kebanyakan kajian lepas telah menunjukkan trait personaliti, iaitu bagi dimensi neuroticism (cenderung kepada kebimbangan, kemurungan, dan kegelisah adalah kurang dan tidak signifikan dalam kalangan pemimpin (Barrick et al 1998, Newman et al. 1999).

■4.0 DEFINISI TINGKAH LAKU KEPIMPINAN

Terdapat pelbagai definisi mengenai kepimpinan transformasi, antaranya yang dikemukakan oleh Burns (1978) yang menyatakan bahawa kepimpinan transformasi adalah satu bentuk kepimpinan yang berupaya mempengaruhi pengikutnya untuk bertindak bagi mencapai sesuatu matlamat di samping mampu mempamerkan nilai, kemahuan dan keperluan serta matlamat bersama setiap pemimpin dan pengikutnya. Manakala menurut Tichy dan Devanna (1986) kepimpinan transformasi melibatkan perubahan yang dramatik dalam sesebuah organisasi seperti pembentukan dan pelaksanaan visi, bertanggungjawab untuk menyedarkan subordinat tentang nilai-nilai dan norma organisasi dan memberi ruang serta menggalakkan perubahan sama ada dalaman atau luaran. Smith dan Mark (1988) menyatakan pemimpin transformasi bukan hanya mempunyai kebolehan membangunkan minat subordinat tetapi minat yang dibangunkan melangkaui peribadi itu sendiri.

Manakala, kepimpinan transaksi adalah merujuk kepada satu kepimpinan yang berasaskan kepada konsep pertukaran antara pemimpin dengan pengikut untuk memenuhi keperluan masing-masing. Gaya kepimpinan ini banyak menular atau diamalkan di kebanyakan organisasi pada hari ini (Humphreys dan Einstein, 2003). Menurut Bass (1990) pemimpin transaksi memandu atau mendorong pengikut mereka ke arah matlamat dengan menjelaskan peranan dan tugas. Pemimpin transaksi mempunyai beberapa ciri seperti berikut:

- i. Menggunakan ganjaran–menjanjikan ganjaran untuk prestasi dan pencapaian
- ii. Pengurusan mengikut pengecualian–memerhati dan mencari pelencongan daripada peraturan dan piawaian dan mengambil tindakan
- iii. Pengurusan mengikut pengecualian (pasif)–mengambil tindakan hanya apabila piawai tidak tercapai
- iv. Laissez faire–mengabaikan tanggungjawab dan tidak membuat keputusan.

Dalam kajian ini gaya kepimpinan merujuk kepada amalan pengetua dalam organisasi sekolah dan hubungannya dengan pekerja dibawahnya. Gaya kepimpinan yang dimaksudkan dalam kajian ini adalah gaya kepimpinan yang dibahagikan kepada dua subskala yang besar dan didalamnya terdapat tiga dimensi utama. Dua subskala yang besar adalah transformational dan transaksional (Bass, 1985).

■5.0 KAJIAN LEPAS

5.1 Hubungan Antara Trait Personaliti Kehematan, Kesetujuan, Keterbukaan Minda, Extraversi dengan Tingkah Laku Kepimpinan Transformasi dan Transaksi

Kajian-kajian mengenai personaliti dan kepimpinan selalunya berlegar di sekitar tiga perkara utama iaitu 1) perhubungan personaliti bagi setiap dimensi dengan tingkah laku kepimpinan; 2) piawai ukuran yang digunakan untuk menilai personaliti dengan kepimpinan; 3) kecenderungan pemilikan personaliti pemimpin bagi setiap dimensi. Oleh itu, kajian yang telah disorot mengenai personaliti dan tingkah laku kepimpinan adalah penyelidikan-penyelidikan yang banyak dijalankan oleh ahli psikologi, ahli sains sosial dan pengkaji-pengkaji dalam bidang yang lain. Penyelidikan ini kebanyakannya dilakukan di negara barat yang menggunakan subjek daripada orang-orang yang berkulit putih dan negara-negara Asian yang lain seperti China.

Perbincangan penyelidikan mengenai faktor personaliti dengan kepimpinan dibuktikan dalam tiga meta analisis yang dilakukan oleh beberapa pengkaji. Antaranya Hogan et al. (1994), Kierstead (1998) serta Bono & Judge (2004) bersepakat merumuskan bahawa personaliti mempunyai hubungan dengan kepimpinan individu. Namun begitu, pemfokusan dan hasil kajian mereka adalah berbeza antara satu sama lain. Misalnya Kajian oleh Lord et al. (1986) mendapati terdapat hubungan antara trait personaliti dengan persepsi tingkah laku kepimpinan. Manakala, Judge et al. (2002) pula melaporkan terdapat trait personaliti yang konsisten dengan keberkesanan dan kemunculan seseorang pemimpin. Berbeza pula kajian oleh Judge et al. (2000) menunjukkan adanya saling hubung trait personaliti dengan tingkah laku kepimpinan melalui kesemua pemilikan trait personaliti ke atas tingkah laku transformasi dan kepimpinan transaksi. Hal ini memperkukuhkan dapatan oleh Silverthorne (2001), bahawa aspek personaliti pemimpin bukan lagi dilihat sebagai peramal tetapi sebagai prasyarat utama bagi menjadi pemimpin berkesan.

Daripada kajian-kajian lepas yang dilakukan, didapati penyelidikan-penyelidikan personaliti yang telah dijalankan oleh ahli psikologi dan sains sosial yang lain adalah majoritinya adalah berasaskan kepada dua instrument yang berbeza iaitu dengan menggunakan *NEO Personality Inventory-Revised* (NEO-PIR; Costa & McCrae, 1992) dan *Big Five Personality Inventory*. Namun begitu, alat kajian lain turut mendapat peluang sama untuk digunakan dalam mengkaji personaliti seperti 16PF, MBTI dan lain-lain. Kajian oleh Judge et al. (2000), menyimpulkan penggunaan instrument personaliti yang berbeza telah digunakan secara meluas dalam pelbagai sektor pekerjaan seperti penerbangan (Grant, Erksen, Marquis, Ore, Palinkas & Suedfeld, 2007), politik (Schoen & Schumann, 2007), keusahawanan (Zhao & Seibert, 2006), dan lain-lain.

Penemuan daripada kajian-kajian lepas turut menjelaskan hanya personaliti tertentu sahaja yang dapat hubungan dengan kepimpinan. Misalnya kajian Noordin et al. (2011) yang mendapati hanya tiga trait personaliti sahaja iaitu kesetujuan (*agreeableness*), kehematan (*conscientiousness*) dan keterbukaan (*openness*) berhubungan secara positif dengan kepimpinan transformasi. Cavazotte et al. (2012) mempamerkan empat dimensi personaliti kesetujuan (*agreeableness*), kehematan (*conscientiousness*), ekstraversi (*extraversion*) dan keterbukaan (*openness*) berkaitan dengan kepimpinan transformasi. Ini menunjukkan realiti saling hubung antara setiap dimensi personaliti

dengan tingkah laku kepimpinan. Realiti itu pernah disedari oleh Costa *et al.* (1998) yang menunjukkan dimensi kesetujuan (*agreeableness*) adalah berhubung secara konsisten dengan tingkah laku kepimpinan transformasi. Melaluinya konotasi murni terhadap prinsip kehidupan dapat diterapkan misalnya sifat altruisim. Ini kerana menurut Joseph dan Winston (2005), sifat altruisim adalah memfokuskan kepada prinsip mengutamakan kepentingan orang lain, simpati dan pemurah serta menghulurkan bantuan tanpa mengharapkan balasan. Kesannya, setiap pertimbangan yang dibuat adalah lebih berperikemanusiaan dan bermoral (Abdul Rahman, 1986). Berkenaan dengan personaliti dimensi extraversi (*extraversion*), kajian yang dibuat oleh Bono & Judge (2004) dan Hautala (2006) melaporkan bahawa trait personaliti dimensi extraversi (*extraversion*) didapati mendominasi dan mempunyai korelasi yang tinggi dengan kepimpinan transformasi (karisma). Hal ini konsisten dengan Moss & Ngu (2006) mendapati personaliti dimensi extraversi (*extraversion*) mempunyai hubungan yang kuat dengan kepimpinan transformasi berbanding dengan kepimpinan transaksi. Namun berbeza dengan analisis perbandingan Lian dan Shiela (2006) ke atas masyarakat China yang mendapati wujud hubungan negatif bagi dimensi extraversi (*extraversion*) dengan kepimpinan transformasi. Hal ini kerana menurut Lian *et al.* (2006), faktor budaya dalam masyarakat Cina yang tidak membenarkan kebangkitan idea baru walau pun bertujuan memajukan organisasi sendiri. Kesannya peranan budaya dan persekitaran adalah penting dalam membentuk sifat-sifat personaliti sehingga melahirkan tingkah laku kepimpinan yang berbeza (Mahmood Nazar, 1990).

Berkaitan tingkah laku transaksi, Bono *et al.* (2004) melanjutkan penyelidikan dan mendapati wujudnya hubungan personaliti dan kepimpinan transaksi. Beliau memperincikan dimensi kesetujuan (*agreeableness*) menjadi peramal yang kuat ke atas kepimpinan transaksi (ganjaran tertakhluk). Hal ini tidak dipersetujui oleh Jones *et al.* (2005) apabila dapatan kajiannya menunjukkan terdapat hubungan negatif bagi dimensi kesetujuan (*agreeableness*) dengan kepimpinan transaksi. Sementara itu, bagi dimensi kehematan (*conscientiousness*) pula, kajian menunjukkan terdapat hubungan dengan kepimpinan transaksi (ganjaran tertakhluk) (Costa *et al.* 1992). Dapatan yang pelbagai dan tidak konsisten ini memerlukan penyelidikan terperinci bagi meneliti realiti yang berlaku dalam konteks pendidikan kepimpinan.

Trait personaliti ini sering digunakan kerana ia memberi fokus kepada kaitan di antara trait atau personaliti pemimpin dengan keberkesanan kepemimpinannya. Ia adalah dinamik untuk menerangkan tentang personaliti pemimpin dengan tingkah laku kepimpinan yang digunakannya dalam memberi sumbangan kepada pencapaian prestasi kerja yang lebih baik. Kajian terbaru turut mempamerkan bahawa trait personaliti adalah berkait rapat dengan pencapaian organisasi terutama terhadap aspek prestasi kerja, perkembangan kerjaya, keberkesanan kepimpinan, penilaian sendiri dan juga pengurusan latihan (Barrick *et al.* 2001, Judge *et al.* 1999, Judge dan Bono 2000 dan Salgado, 2000).

Berdasarkan kajian lepas menurut Bass (1990), menghuraikan kepentingan bagi seorang pemimpin untuk mempunyai trait personaliti tertentu bagi menggambarkan keunikan yang ada dalam dirinya supaya mampu memberikan keyakinan dan pengaruh kepada pengikutnya sehingga boleh dianggap menjadi pemimpin yang berjaya. Dalam hal ini, Van Schaack dan Glick (1982) mendapati personaliti yang berjaya merujuk kepada individu yang bersifat kreatif, bersemangat, penyayang, dan mempunyai sikap ingin tahu yang kuat. Mereka juga didapati sentiasa bersikap positif terhadap diri sendiri dan orang lain dalam menghadapi pelbagai krisis situasi. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa jenis-jenis personaliti tertentu berupaya menjadikan golongan pekerja lebih bertanggungjawab terhadap tugasnya khususnya bagi mereka yang bertindak sebagai pemimpin dalam organisasi pendidikan sehingga pemilihan trait personaliti ini diandaikan dapat menyumbang kepada peningkatan prestasi kerja yang lebih tinggi terhadap organisasi kelak.

5.2 Kepentingan Model Personaliti Dalam Melalui Perubahan di Organisasi Sekolah

5.2.1 Trait Personaliti Kehematan (*conscientiousness*)

Secara khususnya, Model Personaliti Lima Faktor bagi dimensi kehematan '*conscientiousness*' menghuraikan individu dimensi ini sebagai seorang yang sentiasa berhati-hati, terlalu cermat, teliti dan boleh diharap. Personaliti ini juga dikaitkan dengan sikap berjaga-jaga, bertanggungjawab, terurus, berdisiplin, berkerja keras, cekap, sistematik, sentiasa berada dalam keadaan yang terancang dan berorientasikan pencapaian (Barrick & Mount, 1991). Personaliti yang mementingkan kepada pencapaian matlamat ini amat membantu pemimpin dalam melalui proses perubahan yang kompleks dan rumit. Semasa proses tersebut berlaku, penelitian yang dibuat secara berfokus perlu dititik beratkan supaya ianya dapat memberikan kemahiran yang lebih spesifik terhadap tanggungjawab baru, kemahiran yang baru dan ini mampu meningkatkan keupayaan kerja yang tinggi selain ia dapat memudahkan lagi proses perubahan kerja ini berlaku dalam suasana yang harmoni.

Selain itu, individu dimensi ini dikaitkan juga dengan kebolehan dalam aspek pengurusan dan pentadbiran kerja yang kemas. Mereka gemar membuat perancangan dan mengurus masa dalam konteks persekitaran kerja yang memerlukan kebolehsuaian yang tangkas terhadap semua bentuk transisi yang berlaku. Situasi ini dilihat dapat membantu semasa tempoh perubahan kerjaya kerana individu sebegini cenderung untuk menganalisis dan mempraktikkan tingkah laku yang sesuai serta boleh digunakan dalam menghadapi sebarang bentuk pekerjaan yang baru (Costa & McCrae, 1992). Malahan, atribusi-atribusi sebegini dilihat amat penting bagi setiap pemimpin dalam usaha untuk mempamerkan prestasi kerja yang baik. Sifat meneroka secara terperinci terhadap semua tindakan yang bakal diambil mampu membantu individu tersebut untuk mengharungi krisis perubahan dan melalui proses kebolehsuaian kerja ini dengan lebih mudah.

5.2.2 Trait Personaliti Keterbukaan (*Openness to Experience*)

Manakala, bagi dimensi keterbukaan '*Openness to Experience*' pula menjelaskan personaliti individu sebagai seorang yang suka meneroka sesuatu perkara dengan terperinci kerana mempunyai sifat ingin tahu yang tinggi, bijaksana, mempunyai corak pemikiran yang terbuka, suka berimajinasi dan bersifat terbuka. Individu yang mempunyai sifat terbuka cenderung untuk menerima idea-idea baru dan perubahan dengan mudah. Menurut McCrae dan Costa (1991), individu yang mempunyai kecenderungan memiliki dimensi personaliti yang tinggi didapati sangat peka dan gemar meneroka pengalaman baru dengan lebih berfokus. Sementara itu, Dignan (1990) menyatakan individu ini sering mempamerkan bentuk pemikiran yang fleksibel dan kreatif. Sifat sebegini dilihat berlawanan dengan mereka yang memiliki minat dan corak pemikiran yang sempit (Costa & McCrae, 1992). Oleh sebab itu, trait ini sering dihubungkan dengan keupayaan dalam menyesuaikan diri semasa proses perubahan yang berlaku termasuklah apabila berhadapan dengan perubahan tuntutan dan corak kerja yang baru, pembuatan keputusan, penyelesaian masalah dan juga perubahan lain dalam organisasi (LePine, *et al.* 2000). Malah, menurut

Bing dan Lounsbury (2000) pemboleh ubah ini dilihat amat berpengaruh ke atas prestasi kerja dalam sesebuah organisasi yang unik apabila menitik beratkan proses pembelajaran kemahiran baru dan mementingkan kemunculan sesuatu idea baru dan kreatif semasa proses pelaksanaan sesuatu kerja dilakukan.

5.2.3 Trait Personaliti Ektraversi (*Extraversion*)

Secara ringkasnya, dimensi ini merujuk kepada ciri-ciri individu yang mempunyai hubungan interpersonal, keperluan rangsangan luar, ketegasan, gemar bercakap dan bersosial, peramah, suka kepada dunia luar, mempunyai kepekaan emosi yang tinggi dan memiliki corak pemikiran yang sentiasa terangsang (Costa & McCrae 1985). House dan Howell (1992) menyatakan dominasi sosial merupakan antara elemen penting dalam personaliti dimensi keterbukaan yang mempunyai kaitan dengan rangsangan interaksi sosial dan daya inisiatif yang menarik. Individu yang memiliki sifat-sifat sebegini dikatakan memberi fokus yang lebih terhadap kehidupan di sekelilingnya dan sentiasa meningkatkan keupayaan diri dalam meletakkan sasaran kerja tinggi bagi pencapaian prestasi kerja yang lebih baik pada masa hadapan. Selain itu, trait lain yang sering dikaitkan dengan '*extraversion*' dalam kalangan pemimpin adalah kepetahan dalam mengeluarkan idea dan sangat lantang bersuara, mempunyai tenaga luar biasa dan kelihatan sentiasa bersemangat serta pandai bergaul dan hidup dalam masyarakat luar. Menurut Judge dan Bono (2000) daripada lima domain personaliti, dimensi keterbukaan (*extraversion*) muncul tret utama dan mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepimpinan transformational.

Kebolehan ini melayakkan mereka dilabelkan sebagai pemimpin yang berupaya membawa perubahan positif terhadap peningkatan pencapaian prestasi yang membanggakan ke atas organisasi yang diterajuinya. Sebaliknya individu yang mendapat skor yang rendah dalam dimensi kesedaran (*extraversion*) didapati tidak pandai dan gemar bersosial, seorang yang pendiam, penakut dan suka memencilkan diri daripada orang ramai (Costa & McCrae, 1992). Individu ini juga disifatkan sebagai seorang yang lemah, mempunyai kepercayaan diri yang rendah, tahap afektif emosi yang lemah, kehidupan yang tidak terurus, tidak suka bergaul dan berinteraksi dengan orang di sekeliling sehingga dapat membantutkan proses pencapaian prestasi kerja yang positif.

5.2.4 Trait Personaliti Kesetujuan (*Agreeableness*)

Sementara itu, individu yang diuraikan sebagai '*agreeableness*' pula adalah mempunyai sifat-sifat seperti bertolak ansur, suka membantu tanpa mengharapkan balasan (*altruism*), mudah bekerjasama, pemurah, periang, berbudi bahasa dan pemaaf (Barrick & Mount, 1991). Secara semulajadi individu sebegini mempunyai kecenderungan untuk membantu orang lain dengan lebih memfokuskan kepada kerjasama dan persefahaman melebihi kepentingan diri sendiri berbanding persaingan yang negatif antara satu sama lain. Keupayaan memiliki trait ini membolehkan individu menggunakan sifat '*agreeableness*' bagi menyumbang kepada pencapaian prestasi kerja. Menurut Barrick & Mount (1991) melaporkan bahawa individu yang cenderung kepada sifat sebegini dijangka mempamerkan prestasi kerja yang baik dalam pelbagai konteks pekerjaan terutama yang melibatkan kemahiran perhubungan. Dalam pada itu, Costa dan McCrae (1992) menjelaskan individu yang mempunyai tahap '*agreeableness*' yang tinggi dikatakan mempunyai sifat mudah berkerja sama, memiliki peribadi yang lembut dan sopan santun.

Di samping itu, individu pemimpin yang bersifat *agreeable* kelihatan lebih memfokuskan kepada hubungan keperihatinan yang tinggi terhadap subordinat sehingga menjadi trait penting dan paling diminati oleh kebanyakan subordinat dalam organisasi. Malahan Judge dan Bono (2000) menerangkan hubungan positif ini telah mencadangkan supaya proses kepimpinan lebih kerap berlaku dalam konteks sosial dan merupakan trait sosial yang paling berpengaruh dalam menentukan peramal positif ke atas prestasi. Namun begitu, sifat ini dilihat bertentangan dengan mereka yang suka bermusuhan, sering curiga, bersikap dingin dan sering bergaduh kerana terlalu mementingkan kepentingan diri sendiri berbanding kesejahteraan orang lain (Costa dan McCrae, 1992) yang boleh merosakkan keupayaan individu dalam meningkatkan prestasi kerja yang lebih tinggi.

Kesemua dimensi trait personaliti tersebut adalah penting kepada individu pemimpin dalam melaksanakan sesuatu tugas semasa mengharungi fasa perubahan yang pelbagai. Konsistensi trait personaliti dan penggunaan tingkah laku kepimpinan sangat penting dalam menjadikan perkhidmatan dalam pendidikan lebih berkualiti dan mantap.

6.0 INSTRUMEN KAJIAN

Data dikumpulkan dengan menggunakan soal selidik iaitu *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5x)* (Bass & Avolio, 2000) yang mengandungi 32 item dengan menggunakan 5-point skala Likert bagi mengukur tingkah laku kepimpinan dan soal selidik *Personality Five-Factor Model of Personality (NEO PI-R)* oleh McCrae (1992) yang mempunyai 48 item dengan menggunakan 5-point skala Likert bagi mengukur personaliti.

6.1 Subjek dan Tempat kajian

Subjek kajian yang terlibat dalam kajian ini seramai 306 (89%) responden (132 = lelaki; 174 = perempuan) terdiri daripada pemimpin-pemimpin sekolah yang mempunyai peranan keanggotaan dan terlibat secara langsung dengan pentadbiran dan pengurusan sekolah (Cook, 2006). Mereka yang terpilih ialah Pengetua, Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (HEM), Penolong Kanan Kokurikulum, Ketua Bidang bagi empat bahagian yang ditetapkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia iaitu Ketua Bidang Kemanusiaan dan Agama, Sains dan Matematik, Bahasa, dan Teknik & Vokasional serta Ketua Panitia di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di seluruh Malaysia. Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) merujuk kepada sekolah yang mempunyai etos, watak, identiti tersendiri dan unik serta menyerlah dalam semua aspek pendidikan (Pekeliling KPM, Bil 13/2010). Terdapat lebih 100 buah sekolah berprestasi tinggi di Malaysia. Pemilihan subjek kajian adalah menggunakan persampelan purposive.

Ini bermaksud semua pemimpin yang dikenal pasti di sesebuah sekolah yang dipilih perlu menjadi responden dalam kajian ini. Hal ini konsisten dengan Gay & Arasian (2003) merujuk kepada sekumpulan subjek yang mempunyai ciri-ciri khusus dan dipilih sebagai subjek kajian. Dalam kajian ini ciri-ciri tersebut menghuraikan mereka sebagai ahli akademik yang memegang jawatan dalam pentadbiran secara

formal. Mereka ini juga secara langsung bertanggungjawab ke atas operasi pentadbiran dan pengurusan sekolah yang meliputi sekurang-kurangnya tiga tugas utama. Ia merangkumi menjalankan tugas-tugas pentadbiran seperti pengurusan akademik, pengurusan pembahagian beban pengajaran, kokurikulum, aktif dalam pengajaran & pembelajaran, penyeliaan serta penilaian pengajaran pendidik lain. Oleh kerana mereka mempunyai fungsi yang sama maka mereka memenuhi kriteria sebagai pemimpin dalam konteks organisasi di sekolah. Mustahak juga dalam definisi ini ialah pemimpin ini terdiri daripada mereka yang memegang sesuatu jawatan dalam pentadbiran dalam organisasi sekolah (Cook,2006) dan bertanggungjawab secara langsung ke atas sebilangan subordinat yang lain.

7.0 METODOLOGI KAJIAN

7.1 Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian adalah kajian tinjauan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penyelidik membuat pemilihan ini setelah mempertimbangkan objektif kajian penyelidikan yang telah dirangka dalam kajian ini. Tindakan ini konsisten dengan Othman Lebar (2009) yang menyatakan metod pemilihan reka bentuk yang tepat adalah dengan mempertimbangkan objektif kajian terlebih dahulu. Memandangkan data kajian ini dikumpul pada satu-satu masa, maka ia mengaplikasikan kaedah tinjauan keratan rentas (*cross-sectional*). Penyelidik merumuskan data kajian sebegini sesuai dianalisis dengan menggunakan prosedur statistik dan borang soal selidik sebagai instrument kajian. Ini dipersetujui oleh Dul dan Hak (2008) mendapati teknik pengumpulan data dengan menggunakan soal selidik adalah sesuai dan pratikal digunakan kerana penyelidik mempersembahkan data dalam bentuk nombor.

7.2 Kebolehpercayaan

Pengkaji telah menjalankan satu ujian rintis (*pilot test*) sebelum mengendalikan kajian sebenar. Ujian ini adalah bertujuan untuk mengenal pasti tahap kebolehpercayaan dan keesahan alat kajian. Pengkaji menggunakan kaedah pekali *alpha Cronbach* untuk mengukur nilai kebolehpercayaan item-item dari segi ketekalan dalaman. Pengkaji mendapati bahawa nilai kebolehpercayaan keseluruhan *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5x)* adalah 0.917. Nilai ini menunjukkan bahawa alat kajian ini merupakan alat kajian yang mempunyai tahap keesahan yang sangat baik dan boleh digunakan. Keputusan penilaian dengan metod *Alpha Cronbach* ditunjukkan dalam Jadual 1 di bawah.

Jadual 1 Kebolehpercayaan instrumen MLQ5x

Dimensi Kepimpinan	Bilangan Item	Nilai Alpha
Keseluruhan		0.
Kepimpinan Transformasi	32	917
Kepimpinan Transaksi	20	880
	12	804

Manakala, hasil penilaian realibiliti *Alpha Cronbach* pada Jadual 2 menunjukkan alat kajian *Personality Five-Factor Model of Personality* secara keseluruhannya mempunyai tahap realibiliti yang tinggi iaitu pekali reliabiliti *Alpha Cronbach* = 0.869. Keputusan penilaian dengan metod *Alpha Cronbach* ditunjukkan dalam jadual di bawah.

Jadual 2 Kebolehpercayaan instrumen personaliti

Dimensi Prestasi kerja	Bilangan Item	Nilai Alpha
Keseluruhan	48	0.869
Kehematan	12	0.855
Ekstraversi	12	0.742
Kesetujuan	12	0.731
Keterbukaan	12	0.742

7.3 Keputusan Kajian

7.3.1 Hubungan Hubungan Antara Trait Personaliti Kehematan, Kesetujuan, Keterbukaan Minda dan Ekstraversi dengan Tingkah Laku Kepimpinan Transformasi.

Keputusan kajian dengan menggunakan analisis korelasi *Pearson* menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif trait personaliti kehematan ($r=.448; p<0.01$), keterbukaan ($r=0.605; p<0.01$), ekstraversi ($r=.410, p<0.01$), dan kesetujuan ($r=.141, p<.05$) dengan tingkah laku kepimpinan transformasi. Dapatan mempamerkan bahawa personaliti keterbukaan berkorelasi tinggi secara positif dengan tingkah laku kepimpinan transformasi berbanding trait personaliti yang lain. Hal ini menjelaskan semakin tinggi tahap penerokaan pengalaman dan penerimaan idea-idea baru individu maka semakin cenderung pemimpin pendidik itu untuk membuat perubahan dalam pelaksanaan sesuatu kerja kerana kepimpinan transformasi meletakkan asas perubahan sebagai perkara utama dalam setiap tingkah lakunya. Ringkasan hasil ditunjukkan dalam Jadual 3 di bawah.

Jadual 3 Analisis korelasi hubungan antara trait personaliti kehematan, kesetujuan, keterbukaan minda dan ekstraversi dengan tingkah laku kepimpinan transformasi

Dimensi personaliti	Kepimpinan Transformasi
Ekstraversi	0.410(**)
Kesetujuan	0.141(**)
Keterbukaan	0.605 (**)
Kehematan	0.448 (**)

N= 306

* signifikan pada aras $k < .05$

Manakala bagi tingkah laku kepimpinan transaksi pula, personaliti iaitu trait ekstraversi ($r = .271, p < 0.01$), keterbukaan ($r = 0.192, p < 0.01$), kehematan ($r = .294, p < 0.01$) didapati mempunyai hubungan positif yang signifikan. Namun berbeza dengan dimensi kesetujuan yang menunjukkan tidak wujud hubungan dengan tingkah laku kepimpinan transaksi ($r = .068, p > .05$). Berbeza dengan transformasi, dapatan mempamerkan bahawa personaliti kehematan berkorelasi tinggi secara positif dengan tingkah laku kepimpinan transaksi berbanding trait personaliti yang lain. Hal ini menjelaskan semakin berhati-hati, cermat, teliti, cekap dan berhati-hati seseorang pemimpin pendidik itu, maka semakin tinggi kecenderungan individu itu untuk mengekalkan dan memastikan kelinciran dalam pengurusan organisasi berjalan dengan baik. Ringkasan hasil kajian ditunjukkan dalam Jadual 4 di bawah.

Jadual 4 Analisis korelasi hubungan antara trait personaliti kehematan, kesetujuan, keterbukaan minda dan ekstraversi dengan tingkah laku kepimpinan transaksi

Dimensi personaliti	Kepimpinan Transaksi
Ekstraversi	0.271(**)
Kesetujuan	0.068
Keterbukaan	0.192 (**)
Kehematan	0.294 (**)

N=306

* signifikan pada aras $k < .05$

8.0 PERBINCANGAN

Dapatan kajian mempamerkan bahawa personaliti Keterbukaan berkorelasi tinggi secara positif dengan tingkah laku kepimpinan transformasi berbanding kepimpinan transaksi. Keputusan ini konsisten dengan hasil kajian oleh Judge *et al.* (2000) dan Jones *et al.* (2005), mendapati individu yang berpersonaliti Keterbukaan biasanya mempunyai kreativiti, imaginasi, keyakinan tinggi, mudah mengubah diri, orang lain dan organisasi untuk memacu visi (karismatik) yang diilhamkannya. Ini telah menyokong usul yang dikemukakan Teori Personaliti Model Lima Faktor (Costa & MacCrae, 1988) dan Teori Kepimpinan Transformasi (Bass, 1985). Hal ini bersesuaian dengan dapatan kajian ini yang menunjukkan bahawa trait personaliti Keterbukaan mempunyai nilai hubungan positif yang paling tinggi dengan kepimpinan transformasi berbanding trait personaliti yang lain. Keputusan ini konsisten dengan hasil kajian oleh Cavazotte *et al.* (2012) yang melaporkan dimensi keterbukaan mempunyai korelasi yang kuat. Malah, Bono *et al.* (2012) mendapati individu yang berpersonaliti keterbukaan lebih menyerlah berbanding kepimpinan transaksi (pasif). Ianya menjelaskan pemilikan kreativiti, imaginasi, keyakinan tinggi, mudah mengubah diri, orang lain dan organisasi untuk memacu visi (inspirasi dan karismatik) yang diilhamkannya. Malah, individu yang berpotensi memiliki personaliti Keterbukaan pada tahap tinggi berupaya untuk mempamerkan bentuk pemikiran yang kreatif, bijaksana, dan bersifat terbuka terhadap proses perubahan yang berlaku.

Di samping itu juga, individu tersebut cenderung untuk menerima idea-idea baru dalam merancang sesuatu aktiviti dan bersedia melalui proses perubahan kerana sentiasa bersikap terbuka. Hal ini konsisten dengan dapatan Tichy dan Devanna (1990), menyatakan tingkah laku pemimpin transformasi merupakan ejen-ejen perubahan yang aktif dalam sesebuah organisasi. Mereka juga didapati gemar memperkenalkan suatu idea yang baru hasil daripada rangsangan intelektual yang dilakukan. Hal ini dapat dibuktikan melalui kajian oleh Noordin *et al.* (2011) yang turut menunjukkan bahawa personaliti dimensi keterbukaan mempunyai hubungan dengan kepimpinan transformasi menerusi dimensi merangsang intelektual.

Hubungan personaliti Keterbukaan dengan tingkah laku kepimpinan transformasi juga dapat dikaitkan berdasarkan fleksibel, bijaksana, keterbukaan kepekaan dan kreativiti. Misalnya, personaliti dimensi Keterbukaan didapati tidak dapat dipisahkan daripada kreativiti. Ini dijelaskan melalui dapatan Judge *et al.* (2000) yang menyatakan individu yang bercirikan Keterbukaan yang tinggi lazimnya mempunyai skor yang tinggi dalam dimensi merangsang intelektual. Malah Ishak (2006) turut membuktikan komponen merangsang intelektual merupakan sebahagian usaha jitu pemimpin transformasi untuk menghasilkan idea baru dan penyelesaian kreatif terhadap permasalahan yang muncul. Usaha yang gigih tersebut muncul daripada pemikiran kreatif, fleksible dan sifat terbuka (Digman, 1990). Ini secara tidak langsung menyokong dapatan Ployhart *et al.* (2001) yang menyatakan personaliti dimensi Keterbukaan menjelaskan sumbangan yang tinggi dalam meningkatkan pengaplikasian tingkah laku kepimpinan transformasi dan seterusnya penghasilan nilai kreativiti yang tinggi.

Kepemimpinan bercirikan keterbukaan dapat berfungsi dengan lebih baik dengan meneroka setiap aktiviti kerja secara terperinci melalui imaginasi dan kepekaan emosi yang tinggi. Ini menyokong dapatan Nordin *et al.* (2011) menyatakan individu yang berfikiran terbuka diandaikan menjadi pemimpin yang baik kerana mereka memiliki pemikiran yang bersifat imaginasi tinggi, kreatif dan sanggup mengambil risiko dengan mempamerkan tingkah laku pemimpin transformasi. Hal ini menyokong ulasan Bennis dan Nanus (1985)

bahawa pemimpin transformasi mempunyai pernyataan yang jelas mengenai visi organisasi dengan menonjolkan imej yang menarik, realistik, terbuka dan boleh dicapai pada masa hadapan.

Berbeza pula dengan kepimpinan transaksi, dapatan kajian ini menonjolkan kepentingan personaliti dimensi kehematan sebagai domain yang paling kuat berhubung dalam kalangan pemimpin pendidik SBT. Dapatan ini selaras dengan kajian oleh Costa dan McCrae (1992) yang melaporkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan bagi personaliti kehematan dengan kepimpinan transaksi (ganjaran tertakluk). Hal ini berlaku disebabkan individu dalam dimensi ini merupakan golongan yang berorientasikan matlamat dan sangat terperinci dalam perkerjaan. Mereka cenderung menggunakan kepimpinan transaksi bagi memastikan kelinciran dalam pengurusan organisasi berjalan dengan baik dan aktif kerana mementingkan elemen monitoring dan setting dalam setiap urusan yang dijalankan. Selain itu, dapatan juga menunjukkan trait personaliti kesetujuan tidak berhubung dengan kepimpinan transaksi. Hal ini konsisten dengan kajian oleh Bono *et al.* (2004) mendapati kepimpinan transaksi kurang berkaitan dengan personaliti berbanding dengan kepimpinan transformasi.

■9.0 PENUTUP

Dapatan kajian berkaitan kesemua trait personaliti menunjukkan hubungan positif dengan kepimpinan transformasi. Namun sebaliknya, hanya trait personaliti kesetujuan sahaja yang tidak berhubung dengan kepimpinan transaksi. Implikasinya, pemimpin pendidik tidak dapat mewujudkan perhubungan atas kesedaran kepentingan membangunkan organisasi secara holistik dalam usaha menyemai trait-trait personaliti yang positif.

Dalam pada itu, penggunaan Model Personaliti ini menerangkan kualiti-kualiti positif individu yang menyumbang kepada pemantapan dalam institusi pendidikan di alaf baru seiring dengan cabaran-cabaran semasa yang dilihat sebagai fenomena kritikal yang perlu ditempuhi. Dalam hal ini, pemimpin yang berpersonaliti bagi keempat-empat dimensi berikut secara positif dapat berperanan untuk memenuhi keperluan cabaran perubahan yang berlaku. Malah, kini menjadi tanggungjawab pemimpin untuk mempraktikkan elemen personaliti tersebut secara konsisten dalam organisasi masing-masing pada semua peringkat.

Dalam hal ini, kepentingan personaliti dalam kepimpinan adalah suatu kewajaran yang perlu dimiliki pemimpin bagi melahirkan hasil kerja yang berkualiti. Kebanyakan pemimpin yang berjaya pada hari ini adalah pemimpin yang mempunyai perwatakan tersendiri. Faktor ini adalah berkait rapat dengan personaliti yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang dapat membentuk tingkah laku positif dalam setiap perkara yang dilakukan. Tegasnya, pemimpin harus mempunyai personaliti yang dapat menggambarkan kewibawaannya dalam menerajui organisasi dengan berketerampilan positif dalam semua urusan pentadbiran. Keterampilan positif bukan setakat luaran seperti cara berpakaian kemas dan bersih tetapi juga sifat dalaman seperti menghormati dan mempunyai kesabaran yang tinggi dalam mengurus keinginan dan kehendak ahli kumpulan bagi mencapai kesepakatan dan kerjasama dari semua pihak.

Sesungguhnya, memang tidak dapat dinafikan bahawa untuk menjadi seorang pemimpin yang berkaliber dan disegani bukan hanya bergantung kepada kelayakan akademik, pengetahuan atau pengalaman semata-mata, sebaliknya personaliti yang konsisten dapat menambat hati serta meyakinkan dalam mempengaruhi subordinat lain.

Oleh yang demikian, setiap anggota pendidik khususnya pemimpin memerlukan trait personaliti yang positif dan konsisten di sepanjang menjalankan urusan pekerjaan kerana mereka akan mewakili organisasi sama ada dalam berinteraksi dengan pelajar, pendidik, staf mahu pun orang awam dan masyarakat. Hal ini secara langsung memainkan peranan dalam membentuk moral dan nilai-nilai positif dalam institusi pendidikan. Dengan mempunyai kualiti personaliti yang baik ia akan membawa kepada suatu amalan perkhidmatan pendidikan yang produktif dan bertaraf dunia yang seterusnya menyumbang ke arah pencapaian Wawasan 2020.

Rujukan

- Al- Ghazali. (1966). *Ajaran – ajaran Akhlak*. Surabaya: Penerbit Al- Ikhlas.
- Abdul Razak Ibrahim & Ainin Sulaiman. (2000). *Gelagat Organisasi*. ed. 8. Selangor: Pearson Education Malaysia Sdn. Bhd.
- Allport, G.W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performances: A Meta Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a Moderator of the Relationship Between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 111–118.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. & Judge, T. A. (2001). Personality and job performance at the beginning of the new millennium : What do we know and where do we go next ?. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9-30.
- Barrick, M.R., Stewart, G.L., Piotrowski, M. (2002). Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43–51.
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. 2nd edition. Technical Report. Redwood City, CA :Mind Garden.
- Bing, M. N., & Lounsbury, J. W. (2000). Openness and Job Performance in U. S.-based Japanese Manufacturing Companies. *Journal of Business and Psychology*, 14, 515–522. Form S and Form R. Florida: *Psychological Assessment Resources*.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–911.
- Borman, W. C & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N.Schmitt & W.C. Borman (Eds.). *Personnel Selection in Organizations*. 71–98. San Francisco : Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McCloy, R., Oppler, S., & Sager, C. (1993). A Theory of Performance. In N.Schmitt and W. Borman. *Personnel Selection In Organization* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey- Bass.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1989). *NEO PI-R Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources. Inc.
- Costa, P. T & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources. Inc.
- Coetsee, C. & Schaap, P. (2005). The Relationship Between Leadership Behaviour, Outcomes of Leadership and Emotional Intelligence. *Journal of Industrial Psychology*, 31(3), 31–38.
- Digman, J. M. (1990). Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417–440.
- Goldberg, L. R. (1992). The Development of Markers for the Big Five Factor Structure. *Psychological Assessment*, 4, 26–42.
- Huffman, K. (2007). *Psychology in Action*. 8th Ed. USA: John and Wiley.

- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement and Theoretical Perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (pp. 102–138). New York: Guilford.
- Judge, T. & Bono, J. E. (2000). Relationship of Core Self-evaluation with Job Satisfaction and Job Performances: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.
- Malek Shah Mohd Yusoff & Nor Shah Mohamed. (2004). Peningkatan Prestasi di Tempat Kerja Melalui Aplikasi Kecerdasan Emosi. *Jurnal Pengurusan Awam*, 3(1), 1–20.
- Mahmood Nazar Mohamed. (1990). *Pengantar Psikologi: Satu Pengenalan Asas Kepada Jiwa dan Tingkah laku Manusia*. Kuala Lumpur: DBP.
- Yahya Don. (2009). *Korelasi dan Pengaruh Kompetensi Kecerdasan Emosi Terhadap Kepimpinan Sekolah: Perbandingan Antara Sekolah Berkesan dan Sekolah Kurang Berkesan*. Tesis PhD. Universiti Malaya.