

**KAJIAN EMPIRIKAL HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL DENGAN
PRESTASI KERJA**

AHMAD BIN JAMALUDIN

**IJAZAH SARJANA SAINS (PENGURUSAN)
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

Disember 2014

**KAJIAN EMPIRIKAL HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL DENGAN
PRESTASI KERJA**

Oleh

**AHMAD BIN JAMALUDIN
815933**

Kertas Penyelidikan untuk diserahkan kepada
Othman Yeop Abdullah Kolej Perniagaan
Universiti Utara Malaysia sebagai memenuhi syarat keperluan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia



Othman Yeop Abdullah
Graduate School of Business

Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(*Certification of Project Paper*)

Saya, mengaku bertandatangan, memperakukan bahawa
(*I, the undersigned, certified that*)
AHMAD BIN JAMALUDIN (815933)

Calon untuk Ijazah Sarjana
(*Candidate for the degree of*)
MASTER OF SCIENCE (MANAGEMENT) - INTAN

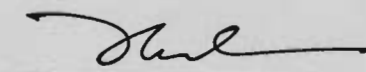
telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(*has presented his/her project paper of the following title*)

**KAJIAN EMPIRIKAL HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL KE ATAS PRESTASI KERJA**

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(*as it appears on the title page and front cover of the project paper*)

Bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(*that the project paper acceptable in the form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper*).

Nama Penyelia : **ENCIK HISHAMUDDIN BIN DAHALAN @ OMAR**
(*Name of Supervisor*)

Tandatangan : 
(*Signature*)

Tarikh : **03 DISEMBER 2014**
(*Date*)

KEBENARAN MERUJUK TESIS

Kertas projek penyelidikan ini dikemukakan sebagai memenuhi syarat daripada keperluan pengijazahan Program Sarjana Universiti Utara Malaysia (UUM) Sintok, Kedah. Saya bersetuju untuk memberikan kebenaran kepada pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau, jika ketiadaan beliau, Dekan Othman Yeop Abdullah Kolej Perniagaan diberi kebenaran untuk membuat sebarang salinan kertas penyelidikan ini dalam sebarang bentuk, samada secara keseluruhannya atau sebahagian bagi tujuan kesarjanaan. Sebarang bentuk salinan dan catatan bagi tujuan komersil adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberikan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan kesarjanaan terhadap sebarang petikan kepada tesis saya.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan kertas projek ini sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

**Dekan Othman Yeop Abdullah Kolej Perniagaan
Universiti Utara Malaysia
06010 Sintok
Kedah Darul Aman**

ABSTRAK

Kajian ini adalah untuk mengenalpasti hubungan dan pengaruh antara kepimpinan transformasional dan transaksional dengan prestasi kerja di dalam pasukan Polis Diraja Malaysia (PDRM). Kajian ini melibatkan seramai 340 orang responden daripada kalangan pegawai kanan polis berpangkat Inspektor di kawasan lembah Klang yang meliputi Ibupejabat Polis Bukit Aman, Kontinjen Selangor dan Kontinjen Kuala Lumpur. Kaedah korelasi Pearson digunakan bagi tujuan mengenalpasti hubungan antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar, manakala bagi mengenalpasti pengaruh kedua-dua pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar, kaedah Regressi berganda digunapakai dalam kajian ini. Analisis data kajian adalah menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science* (SPSS) IBM versi 22. Hasil kajian mendapati terdapatnya hubungan positif antara kepimpinan transformasional dan transaksional dengan prestasi kerja. Ujian regresi berganda mendapati kepimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang lebih signifikan berbanding kepimpinan transaksional terhadap prestasi kerja.

Kata kunci: *Gaya kepimpinan transformasional, gaya kepimpinan transaksional dan prestasi kerja.*

ABSTRACT

This study examines the relationship and influence of transformational and transactional leadership styles on work performance in the Royal Malaysian Police (RMP). Respondents are selected among 340 senior police officers of the rank of Inspector in the Klang Valley which includes police officers from Bukit Aman Headquarter, Contingent of Selangor and Contingent of Kuala Lumpur. In order to examines the relationship between independent variables and dependent variable, Pearson's correlation method was used. Meanwhile, to measure the influence of both independent variables towards the dependent variables, multiple regression method was used in this study. Data was analyzed using Statistical Package for Social Science (SPSS) IBM version 22. The study found that there is a positive relationship between transformational and transactional leadership style with job performance. Multiple regression analysis found that transformational leadership styles have a dominant impact on the job performance compared to the transactional leadership style.

Keywords: Transformational leadership style, transactional leadership style and job performance.

PENGHARGAAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

“Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang”

Alhamdulillah syukur ke hadrat Allah SWT kerana dengan limpah kurnianya dan rahmatnya, saya berjaya menyiapkan Kertas Kajian Sarjana Sains Pengurusan ini. Saya berasa amat bertuah kerana dikurniakan kesihatan yang baik dan dipermudahkan di dalam menjalankan dan menyiapkan kertas kajian ini. Syukur dengan berkat dan kehendakNya dapat saya tempuhi segala kepayahan dan kesusahan bagi menyiapkan tugas ini.

Dikesempatan ini juga, ingin saya mengambil peluang untuk merakamkan setinggi-tinggi ucapan terima kasih kepada kedua ibubapa, Jamaludin Bin Liakbar dan Asneh Binti Bakri yang banyak memberikan dorongan serta semangat dalam saya menyiapkan kertas kajian ini. Doa dan sokongan mereka telah banyak membantu saya dalam menyiapkan dan melengkapkan kertas kajian ini.

Ucapan terima kasih juga saya ucapkan kepada penyelia saya, en. Hishamuddin Bin Dahalan (UUM) serta pensyarah-pensyarah UUM yang banyak memberi tunjuk ajar dan panduan dalam saya menyiapkan dan melengkapkan kertas kajian ini. Tanpa bimbingan, teguran, dorongan serta nasihat yang berguna, saya mungkin tidak akan berpeluang untuk menyiapkan dan menyediakan tugas yang amat bermakna ini. Tidak lupa juga saya ingin ucapkan jutaan terima kasih kepada pihak INTAN, Bukit Kiara yang banyak membantu selama saya menyiapkan tugas ini. Jelas sekali tanpa komitmen bersama dan sokongan daripada pihak pensyarah dan staff INTAN, tugas ini mungkin tidak akan dapat dilaksanakan dengan sempurna.

Tidak lupa juga buat Isteri tercinta, Noraziah Binti Awang serta kedua-dua Putera tersayang, Muhammad Aish Rayqal dan Muhammad Ayden Aariz, sokongan, komitmen dan pengorbanan yang telah kalian berikan sepanjang mengikuti pengajian ini dijadikan sebagai pemangkin kekuatan dan semangat kepada saya untuk menyiapkan segala tugas, menghadapi peperiksaan dan seterusnya dianugerahkan segulung ijazah.

Jutaan terima kasih kepada rakan-rakan seperjuangan SSP sesi 2013/2014 yang bersama-sama berkongsi ilmu dan memberikan tunjuk ajar selama ini. Tanpa bantuan dan sokongan mereka, proses pembelajaran yang saya lalui selama ini tidak akan ceria dan bermakna.

Sekali lagi sekalung penghargaan dan terima kasih saya ucapkan kepada semua pihak yang terlibat dalam menyiapkan tugas kertas kajian ini samada secara langsung mahupun tidak langsung. Ribuan kemaafan dipinta sekiranya terdapat kesilapan dan kesalahan selama ini dan mungkin tidak tertulis di dalam penghargaan ini. Sesungguhnya bantuan kalian tidak akan dilupakan. Hanya Allah SWT yang mampu menilai dan membalas jasa baik kalian.

SENARAI KANDUNGAN

KEBENARAN MERUJUK TESIS.....	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT.....	iii
PENGHARGAAN.....	iv
BAB SATU.....	1
Pengenalan.....	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Latarbelakang Kajian	2
1.3 Pernyataan Masalah.....	7
1.4 Objektif Kajian	10
1.5 Persoalan Kajian	11
1.6 Skop Kajian	12
1.6 Batasan Kajian	13
1.7 Kepentingan Kajian.....	13
1.8 Terma Utama Kajian	14
1.8.1 Kepimpinan.	14
1.8.2 Gaya kepimpinan.	14
1.8.3 Gaya Kepimpinan Transformasional.	14
1.8.4 Gaya Kepimpinan Transaksional.	14
1.8.5 Prestasi kerja.....	15
BAB DUA.....	16
SOROTAN LITERATUR.....	16
2.1 Pengenalan	16
2.2 Definisi / konsep pembolehubahj	16
2.2.1 Prestasi kerja.....	16
2.2.2 Kepimpinan	20
2.2.3 Gaya kepimpinan	22
2.3 Kajian-kajian terdahulu gaya kepimpinan transformasional dan transaksional dengan prestasi kerja.....	30
BAB TIGA	40
METODOLOGI KAJIAN.....	40
3.1 Pengenalan	40
3.2 Hipotesis Kajian	40
3.3 Kerangka Kajian	41

3.4.	Populasi Dan Sampel Kajian	41
3.4.1.	Populasi Kajian	41
3.4.2.	Sampel Kajian	42
3.5.	Teknik Pengutipan Data.....	43
3.5.1.	Prosedur Kajian	43
3.5.2.	Instrumen Kajian	43
3.6.	Kajian Rintis (Pilot Study) dan Ujian Kebolehpercayaan	45
3.7.	Analisis Data	47
3.8.	Rumusan.....	48
BAB EMPAT		49
ANALISIS DATA		49
4.1.	Pengenalan	49
4.2.	Respon Kajian	50
4.3.	Demografi Dan Latar Belakang Responden.....	50
4.3.1.	Jantina	51
4.3.2.	Taraf Perkahwinan	51
4.3.3.	Umur	52
4.3.4.	Kaum	52
4.3.5.	Jabatan	53
4.3.6.	Tahap Pendidikan.....	54
4.3.7.	Tempoh Berkhidmat	55
4.3.8.	Tempat Bertugas.....	55
4.4.	Hubungan Gaya Kepimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Prestasi Kerja.....	56
4.5.	Pengaruh Gaya Kepimpinan (Transformasional Dan Transaksional) Terhadap Prestasi Kerja.....	58
4.6.	Ringkasan Dapatan Kajian	60
4.7.	Rumusan.....	60
BAB LIMA		61
PERBINCANGAN DAN CADANGAN		61
5.1.	Pengenalan	61
5.2.	Perbincangan Dapatan Kajian.....	61
5.2.1	Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Prestasi Kerja	62
5.2.2	Pengaruh gaya kepimpinan transformasional dan transaksional dengan prestasi kerja	64
5.3.	Cadangan.....	66

5.4. Kajian Akan Datang.....	67
5.5. Kesimpulan	69
RUJUKAN.....	71
LAMPIRAN A.....	77
BORANG KAJI SELIDIK.....	77
LAMPIRAN B.....	83
ANALISIS SPSS.....	83

SENARAI JADUAL

Jadual 1: Jumlah dan jenis aduan kementerian - Biro Pengaduan Awam	8
Jadual 2: Statistik mengikut Jabatan - Biro Pengaduan Awam	9
Jadual 3: Keputusan Ujian Kebolehpercayaan.....	46
Jadual 4: Ringkasan Ujian Statistik Inferensi bagi Hipotesis Kajian	48
Jadual 5: Taburan Responden mengikut Jantina	51
Jadual 6: Taburan Responden mengikut Taraf Perkahwinan	51
Jadual 7: Taburan responden mengikut umur.....	52
Jadual 8: Taburan responden mengikut Kaum	53
Jadual 9: Taburan responden mengikut Jabatan	54
Jadual 10: Taburan Responden mengikut Tahap Pendidikan	54
Jadual 11: Taburan Responden mengikut Tempoh Berkhidmat.....	55
Jadual 12: Taburan Responden mengikut Tempat Bertugas	56
Jadual 13: Hubungan antara Gaya Kepimpinan Transformasional & Transaksional terhadap Prestasi Kerja.....	57
Jadual 14: Rumusan Model Regresi	58
Jadual 15: Pengaruh antara gaya kepimpinan transformasional & transaksional dengan prestasi kerja.....	59
Jadual 16: Ringkasan dapatan Kajian	60

SENARAI RAJAH

Rajah 1: Kerangka Teori Kajian	41
--------------------------------------	----

BAB SATU

Pengenalan

1.1 Pendahuluan

Kepimpinan adalah merupakan salah satu perkara penting yang perlu dititikberatkan di dalam sesebuah organisasi dalam tujuan mencapai matlamat organisasi (Shafie, Baghersalimi, & Barghi, 2013). Ianya merupakan teraju penting terutama bagi organisasi yang berteraskan keuntungan dan tidak terkecuali juga kepada organisasi kerajaan dan juga organisasi yang tidak berdasarkan keuntungan (Paracha, Qamar, Mirza, & Waqas, 2012),(Pradeep & Prabhu, 2011).

Walaupun, isu berkaitan dengan gaya kepimpinan telah lama dibincangkan namun dengan adanya perubahan dramatik sosial manusia menjadikan ianya suatu perkara penting yang harus terus menerus dibincangkan (Shafie *et al.*, 2013).

Proses dalam melakukan perubahan di dalam sesebuah organisasi bukanlah suatu perkara yang mudah. Ianya perlu melibatkan perubahan daripada peringkat paling atas sesebuah organisasi tersebut iaitu pemimpin itu sendiri (Shafie *et al.*, 2013). Keberkesanan pemimpin paling atas dilihat mempunyai impak yang signifikan terhadap pencapaian, kualiti dan prestasi kerja organisasi menurut Feinstein, D.A (2001).

The contents of
the thesis is for
internal user
only

RUJUKAN

- Ab. Hadi S.M (2012), *Assessing the relationship between transformational and transactional leadership styles and employee Performance: a case study among event staff at Inner Sanctum Services*, Master Thesis for Human Resources Management, Universiti Utara Malaysia, Sintok Kedah, Malaysia.
- Abdul Rahim Noor. 1996, *MASSA Majalah Berita Mingguan* , 23 Feb 1996.
- Ahmad, G. (2006). *Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan industri kayu olahan di kota Makassar*. Malang: Universitas Brawijaya. *Journal of Management*. (11) 2, 63 – 64
- Ariffin, C.M, (2011), *Influence Of Transformational And Transactional Leadership On Individual Performance In The Malaysian Public Sectors*. Master Thesis of Human Resource Management, Universiti Utara Malaysia, Sintok Kedah Malaysia.
- Andreescu, V., & Vito, G. F. (2010). *An exploratory study on ideal leadership behaviour: the opinions of American police managers*. *International Journal of Police Science & Management*, 12(4), 567–583. doi:10.1350/ijps.2010.12.4.207
- Anderson, L.R 2000. “*Every officer is a leader: Transforming leadership in police, justice and public safety*”. New York: St Lucie Press.
- Andreia, I. (2000). *Conceptual approach of leadership and employees’*, (1972), 1021–1026.
- Baron, R.A. (1983). *Behavior in Organization*. Allyn and Bacon, Inc
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass B.M dan Avolio B.J (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd Ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bakri Omar. 2003 “*Teks Ucapan majlis Perasmian Program Diploma Sains Kopolisan, Maktab Pegawai Kanan PDRM Kuala Lumpur*”.
- Bright, J. E. H. (2003, December 12). *Personel training and development, organizational psychology in Australia and New Zealand Melbourne* . Oxford University Press, pp. 56-77
- Brownell, A. (2000). *The Imperfect board member*. San Fransisco : Jossey – Bass.
- Burns, J.M (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row

- Carter, M. I. N. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2012). *Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change*, (July). doi:10.1002/job
- Casimir, G. (2001). *Combinative aspects of leadership style: The ordering and temporal spacing of leadership behaviour*. *Leadership Quarterly*, 12 (3).
- Cavana R.Y, Delahaye B.L, & Sekaran U (2001), *Applied Business Research Qualitative and Quantitative Methods*, Old: John Wiley & Son Australia
- C, O. T., & Victoria, O. (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, 1(7), 100–111.*
- Chua Yan Piaw (2012). *Asas Statistik Penyelidikan*. Kuala Lumpur: McGrawHill.
- Danladi, U., & Ph, M. (2014). *The Relationship between Leadership Styles and Employees ' Performance in Organizations (A Study of Selected Business Organizations in Federal Capital Territory , Abuja Nigeria)*, 6(22), 1–11.
- Densten, I. L. (1999). *Senior Australian law enforcement leadership under examination*. *Policing and International Journal of Police Strategies and Management*, 22(1), 45-57.
- Dewan Bahasa dan Pustaka (2000) *Kamus Dewan*, Edisi Ketiga, Kuala Lumpur
- Durić, D. (2011). *Transformational Leadership Styles in Slovenian Police*, 005(2), 188–207.
- Elias Bin Haji Mohd Asri (1996), “*Kepimpinan dan kepuasan kerja serta hubugganya dengan motivasi anggota cawangan semboyan polis Diraja malaysia*”. Program Diploma Sains Kepolisan.
- Ehrhart, M.G. (2004). *Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit Level Organizational Citizenship Peformance*. *Personnel Psychology*, 57, 61-64.
- Fiedler F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill. Dalam Aminuddin Mohd. Yusof (1994). *Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi* (hlm.13). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka
- Feinstein, D. A (2001). *Teacher Commitmnet, Working Conditions and differential incentive policies*. *Review of Educational Research*, 63(4), 489-525.
- Flenort, E. & Bryant, A. G. (2002). *Center for information and development studies. Sintesis: jurnal bulanan CIDES*, 5 (1), 19 - 27
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. D. Jr., & James, H. (2000). *Organizations behavior: Structure and processes* (10th ed.). Boston: McGraw-Hill
- Hassan A.R (1986), “*Corak kepimpinan Dalam pasukan polis di Raja Malaysia – Komponen Sarawak*” Bab V pp.39

- Hasan. M (2006). *Amanat ulung Ketua Polis Negara di Maktab Polis Diraja Malaysia, Kuala Lumpur* pada 13 Nov 2006.
- Hasan, M.F, (2010), “*Jenayah Persepsi*” *ancaman baru PDRM*, BERNAMA 21 Nov 2010.
- Hasbi. R (2000), “*Perkaitan kepuasan kerja dengan prestasi kerja di kalangan pekerja Industri pembuatan*”. Thesis Fakulti Sains Kognitif dan sumber manusia Universiti Malaysia Sarawak. Hanif Omar. 2003 The Star 11 Mei 2003.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E. And Slocum, J.W. (1999). *Management. Cincinnati: South-Western College Publishing.*
- House, R.J. (1971). *A path goal-theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly* 16:321-339 Dalam Koontz, H. & Weihrich, H. 2001. *Pengurusan. Penterjemah Mohd. Salmi Mohd. Sohod & Siti Nadzrah Sheikh Omar.* Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka
- Indrayanto, A., Burgess, J., & Dayaram, K. (2014). *A case study of transformational leadership and para-police performance in Indonesia. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(2), 373–388. doi:10.1108/PIJPSM-03-2013-0029
- Ismail Z. (2011) *Assessing The Relationship between Leadership Styles and Employee Performance in Army Batalion Unit*, Master Thesis of Human Resources Management, Universiti Utara Malaysia, Sintok. Kedah Malaysia
- Jain, R.K., & Triandis, H.C. (1990). *Management of research & development Organization., Managing the unmanageable* . New York: John Wiley and Son, Inc.
- Jankingthong, K., & Rurkkhum, S. (2012). *Factors Affecting Job Performance : A Review of Literature*, 12(2), 115–127.
- Jing, F. F. (2008). *Missing Links In Understanding The Relationship Between Leadership And Organizational Performance*, 7(5).
- Keating, C. (1985). *Developmental and individual differences in long-term memory retrieval: England: Child Development.*
- Koech, P. M., & Namusonge, P. G. S. (2012). *The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya*, 2(1), 1–12.
- Konting, M.M, (2000) “*Kaedah penyelidikan pendidikan.*”. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2001). *Pengurusan. Penterjemah Mohd. Salmi Mohd. Sohod & Siti Nadzrah Sheikh Omar.* Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka

- Kopelman, R.E., Brief, A.P., Guzzo, R.A (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed), *Organizational climate and culture* (pp.282-318). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, G. J. (2004). *The leadership challenge*. San Francisco: Willey-VHC-Verl Publication.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W.(1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30, 607-610.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). *Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis*. *Academy Of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Lawton, M., & Rose, G. (1984). *Classics of organizational behavior*. Oak Park,: Moore Pub. Co..
- Lecturer, A., & Lanka, S. R. I. (2013). *Exploring the relationship between supervisor's leadership and subordinates ' performance*, 2(6), 176–185.
- Leedy P.D, Ormrod J.E (2005), *Practical Research Planning and Design (8th Ed)* New Jersey: Pearson Education.
- Liang, S., & Chi, S. S. (2011). *Follower Affect Linking Transformational Leadership To Job*.
- Linam. K (1999). *Leadership Style and satisfaction*. New york: John Wiley and Sons.
- Mabey, C. & Salaman, G (1995). *Strategic Human Resources Management*, London: Blackwell Business.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2003). *Human resource management (10th Ed.)*, Cincinnati: Thomson.
- Metha, D., & Rolph, M. (2003). *Emotional intelligence, leadership style, and perceived leadership effectiveness*, New York : Advances in Developing Human Resources, Sage Publications.
- Md Zain, M.A, (1996), "*Keberkesanan kepimpinan dan penyeliaan ketua polis balai – satu kajian dari perspektif anggota bawahan di Kampar*". Program Diploma Sains Kepolisan.
- Murphy, S. a., & Drodge, E. N. (2004). The four I's of police leadership: A case study heuristic. *International Journal of Police Science & Management*, 6(1), 1–15. doi:10.1350/ijps.6.1.1.34461
- Navaretnam.V (2011), *The Influence of Leadership styles/behaviour and competencies towards the job satisfaction of employees in the Royal Malaysia Police*, Master Thesis for Science Management, Universiti Utara Malaysia, Kedah, Malaysia.

- Nahavandi, A. 1991. *Link of manager behavior to supervisor performance rating and subordinate satisfaction*. Group & Organization Management, Vol. 16, pp. 357-366
- Norian Mai, Tan Sri. 2002. *Teks ucapan majlis seminar memperkasakan PDRM di De Famosa Golf & Country Club Resort, Alor Gajah Melaka.*)
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill
- Ogunola, A. A., Kalejaiye, P. O., & Abrifor, C. A. (2013). *Management style as a correlate of job performance of employees of selected Nigerian brewing industries*, 7(36), 3714–3722. doi:10.5897/AJBM2013.7165
- Paracha, B. M. U., Qamar, A., Mirza, A., & Waqas, H. (2012). “Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan, 12(4).
- Popper, M. (2005), *Main principles and practices in leader development*. Leadership and Organization Development Journal, Volume 26, No. 1, pp. 62-75.
- Pradeep, D. D., & Prabhu, N. R. V. (2011). *The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance*, 20, 198–207.
- Robbins, S.P. (2001). *Organisational Behavior* (9th Edition). New Jersey: Prentice-Hall. 132.
- Sakiru, O. K., Enoho, D. V., Kareem, S. D., & Abdullahi, M. (2013). *w*, 8(2), 53–57.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill-building approach* (3rd ed.). New York: J. Wiley.
- Sciences, A., Hafeez, M. H., Majid, S., Rizvi, H., Hasnain, A., & Mariam, A. (2012). *Relationship of Leadership Styles , Employees Commitment and Organization Performance (A study on Customer Support Representatives)*, 49(49).
- Shafie, B., Baghersalimi, S., & Barghi, V. (2013). The Relationship between Leadership Style and Employee Performance: Case Study of Real Estate Registration Organization of Tehran Province. *Singaporean Journal of Business , Economics and Management Studies*, 2(5), 21–29. doi:10.12816/0003885
- Shea, M. (Ed) (1999). *Disaster/mass casualty incident preplanning, Part 1 : disaster design & organization*, New Jersey : University of North Dakota, Division of Biomedical Communications.
- Silverthorne, C. (2001), “A test of the path-goal leadership theory in Taiwan”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 4, pp. 151-8.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York

- Stoner ,J.A.F, Freeman, R. E, Gilbert, J. R., Daniel, R. (1996). *Manajemen*, Alih Bahasa Alexander Sindoro. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Suliman, A. M. T. (2001). Work performance: is it one thing or many things? The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context. *International Journal of Human Resource Management* , 12(6), 1049–1061. doi:10.1080/09585190110063615
- Tannenbaum, Robert (1958). *How To Choose A Leadership Pattern*. Hawad BusinessReviewPress.
- Timothy, C Obiwuru *et al* (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*, issue 7, pp. 100-111
- Triadji, B. (2002). *Pengaruh birokrasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja badan pemeriksa keuangan Republik Indonesia*. Bandung : Unpad Press.
- Umar, G. M. (2006). *Pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, motivasi kerja, imbalan dan kinerja, terhadap kepuasan kerja karyawan (studi pada kawasan industri Makasar Sulawesi Selatan)*. Malang: Penerbit Universitas Brawajaya.
- Wallace, M. & Weese, W.J (1995) : *Leadership, Organizational culture and job satisfaction in canadian YMCA Organization*, Journal of Sports Management 9:182-193.
- Yaakub et. Al (1988), “*Keberkesanan kepemimpinan PDRM dalam mempengaruhi prestasi kerja dan perkhidmatan*” Kursus Timbalan ketua Polis Daerah (Pentadbiran) siri 1/88.
- Yousep, H. G. (1999). *Relationship leadership behavior with organizational commitment*. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Yukl, G. A (Ed) . (2002). *Leadership in organization*. New Jersey : Prentice-Hall.