



---

## **FILOSOFI KEPERIBADIAN DAN KEPEMIMPINAN DALAM MEMBENTUK BUDAYA KERJA ORGANISASI**

**Abdul Wahid Mahsuni**

*abdulwahid\_fe@unisma.ac.id*

Universitas Islam Malang

**Dede Yusuf Sutrisman**

*dyusuf98@gmail.com*

Universitas Islam Malang

**Fathul Bachri**

*fathulbahrii10@gmail.com*

Universitas Islam Malang

**Shofi Mustajibullah**

*shofimustajibullah@gmail.com*

Universitas Islam Malang

***Abstract** Leadership not only involves the ability to influence and motivate others but also reflects the philosophy and principles upheld by a leader. The purpose of this research is to examine contemporary theories and case studies on how leadership philosophy can shape an inclusive, innovative, and adaptive work culture. This study employs a literature review method by utilizing various references related to leadership philosophy. The conclusion drawn is the influence of transformational leadership philosophy in building an inclusive and adaptive work culture in modern organizations. In its implementation, this philosophy is applied through employee empowerment, strengthening collaboration, and fostering innovation, which ultimately creates a productive work environment that is relevant to the ever-evolving market needs.*

***Keywords:** Leadership, Personality, Leadership Philosophy*

**Abstrak** Kepemimpinan bukan hanya melibatkan kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi orang lain, tetapi juga mencerminkan filosofi dan prinsip yang dipegang oleh seorang pemimpin. Adapun tujuan penelitian ini adalah mengkaji teori-teori dan studi kasus terkini, mengenai filosofi kepemimpinan dapat membentuk budaya kerja yang inklusif, inovatif, dan adaptif. Metode penelitian ini menggunakan penelitian kepustakaan melalui berbagai referensi yang berkaitan filosofi kepemimpinan. Kesimpulan yang didapatkan berupa pengaruh filosofi kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya kerja yang inklusif dan adaptif di organisasi modern. Dalam penerapannya, filosofi ini diterapkan melalui pemberdayaan karyawan, penguatan kerjasama, dan dorongan untuk inovasi, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan relevan dengan kebutuhan pasar yang terus berkembang.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan (Leadership), Kepribadian (Personality), Filosofi Kepemimpinan

### **LATAR BELAKANG**

Budaya kerja organisasi merupakan fondasi yang mempengaruhi kinerja, produktivitas, dan keberhasilan jangka panjang sebuah organisasi. Di tengah dinamika bisnis yang terus berkembang, penting untuk memahami bagaimana filosofi kepribadian dan kepemimpinan berperan dalam membentuk budaya kerja yang positif dan adaptif. Kepribadian pemimpin, yang mencakup nilai, kepercayaan, dan karakter, dapat

mempengaruhi perilaku karyawan dan, pada gilirannya, budaya organisasi secara keseluruhan (Yukl, 2019). Kepemimpinan yang efektif tidak hanya memandu organisasi menuju pencapaian tujuan, tetapi juga membangun lingkungan kerja yang sehat, kolaboratif, dan inovatif.

Dalam literatur terbaru, konsep kepribadian dan kepemimpinan telah dieksplorasi melalui berbagai pendekatan, termasuk teori kepribadian Big Five dan gaya kepemimpinan transformasional. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin dengan kepribadian yang terbuka, bertanggung jawab, dan memiliki empati cenderung menciptakan budaya kerja yang mendukung inovasi dan keterbukaan (Judge & Zapata, 2015). Selain itu, kepemimpinan transformasional, yang menekankan visi bersama, motivasi, dan pengembangan individu, telah terbukti efektif dalam membangun budaya kerja yang positif (Bass & Riggio, 2018).

Dalam konteks globalisasi dan digitalisasi, penting bagi organisasi untuk mengembangkan budaya kerja yang dapat beradaptasi dengan perubahan eksternal. Kepemimpinan yang fleksibel dan berorientasi pada nilai menjadi kunci dalam menghadapi tantangan ini. Penelitian oleh Anderson dan Sun (2017) menyoroti bahwa pemimpin yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai lokal dengan strategi global dapat menciptakan budaya kerja yang kompetitif dan berkelanjutan.

Dengan memahami keterkaitan antara kepribadian pemimpin, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana filosofi kepribadian dan kepemimpinan dapat digunakan sebagai alat strategis dalam membentuk budaya kerja yang efektif dan adaptif. Melalui analisis teoritis dan berdasarkan berbagai literatur, jurnal ini akan memberikan wawasan tentang praktik terbaik dalam mengelola dinamika organisasi di era modern.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kepustakaan (*library research*), yang bertujuan untuk mengumpulkan dan menganalisis data sekunder dari berbagai sumber literatur, seperti buku, jurnal ilmiah, artikel, dan dokumen resmi. Penelitian kepustakaan dilakukan dengan langkah-langkah sistematis, mulai dari pencarian literatur yang relevan, evaluasi kualitas sumber, hingga sintesis informasi untuk membangun kerangka teoretis yang mendukung penelitian. Metode ini dipilih karena kemampuannya untuk menyediakan landasan teori yang komprehensif dan

memungkinkan peneliti untuk memahami konsep-konsep yang telah ada secara mendalam. Selain itu, penelitian kepustakaan memberikan akses kepada data yang luas tanpa memerlukan biaya dan waktu yang besar untuk pengumpulan data primer (George, 2019; Creswell, 2021).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama melalui pemberian arahan, motivasi, dan pembinaan. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan melibatkan kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi dan memengaruhi anggota tim dalam menciptakan kinerja yang optimal (Northouse, 2022). Pemimpin yang efektif tidak hanya menetapkan visi yang jelas, tetapi juga mampu membangun hubungan yang kuat, menjaga moral, dan memberi inspirasi untuk mencapai tujuan tersebut. Kepemimpinan berperan sebagai faktor penentu dalam menciptakan perubahan positif dan mendorong inovasi dalam organisasi.

Menurut teori kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin yang baik tidak hanya sekedar mengelola atau memberi perintah, tetapi juga menginspirasi bawahannya untuk berinovasi, melampaui kepentingan pribadi, dan berkontribusi pada perubahan yang lebih besar (Bass & Riggio, 2018). Pemimpin yang memiliki kualitas transformasional dapat menciptakan iklim organisasi yang mendukung pengembangan karyawan dan mendorong keterlibatan yang lebih tinggi. Kepemimpinan semacam ini berfokus pada pengembangan individu dan pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang lebih holistik dan kolaboratif.

Selain itu, kepemimpinan juga dipandang sebagai proses yang sangat kontekstual, di mana gaya dan pendekatan kepemimpinan harus disesuaikan dengan situasi dan tantangan yang dihadapi. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat bervariasi tergantung pada karakteristik individu, budaya organisasi, dan kondisi lingkungan eksternal (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2020). Dengan demikian, kepemimpinan bukan hanya tentang siapa yang memimpin, tetapi juga bagaimana seorang pemimpin mengelola hubungan, menghadapi tantangan, dan menyesuaikan pendekatannya agar dapat mencapai hasil yang maksimal.

## **Kepribadian**

Kepribadian dapat didefinisikan sebagai pola karakteristik yang konsisten dalam cara seseorang berpikir, merasa, dan berperilaku. Menurut Allport (1937), kepribadian adalah suatu organisasi dinamis dalam sistem psikofisik individu yang menentukan cara seseorang beradaptasi dengan lingkungannya. Pendekatan ini menekankan bahwa kepribadian terbentuk dari gabungan faktor biologis dan pengalaman individu, yang menghasilkan perilaku yang khas dan konsisten dari waktu ke waktu.

Selanjutnya, McCrae dan Costa (2013) dalam teori Big Five menyatakan bahwa kepribadian dapat dijelaskan melalui lima dimensi utama: keterbukaan terhadap pengalaman, kesadaran, ekstrasversi, kesepakatan, dan neurotisisme. Kelima dimensi ini memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana seseorang berinteraksi dengan dunia luar dan bagaimana mereka memproses informasi serta mengatasi stres. Teori ini digunakan secara luas dalam psikologi untuk mengukur kepribadian dan memberikan dasar bagi berbagai aplikasi, mulai dari penilaian psikologis hingga pengembangan kepemimpinan.

Menurut Eysenck (1991), kepribadian dapat dipahami sebagai hasil dari pengaruh dua dimensi utama, yaitu introversi-ekstrasversi dan stabilitas-emosional. Eysenck berargumen bahwa kepribadian terbentuk dari faktor genetik yang mempengaruhi respons fisiologis individu terhadap rangsangan. Dalam pandangannya, kepribadian juga dipengaruhi oleh cara individu beradaptasi dengan pengaruh lingkungan dan seberapa besar mereka mampu mengatur emosi dan reaksi terhadap stres. Definisi ini menunjukkan bahwa kepribadian lebih merupakan sebuah hasil interaksi antara faktor biologis dan psikologis.

## **Filosofi Kepemimpinan**

Filosofi kepemimpinan adalah kerangka kerja yang mencakup keyakinan, nilai, dan prinsip yang membimbing pemimpin dalam berpikir, bertindak, dan membuat keputusan. Filosofi ini menggambarkan bagaimana seorang pemimpin memandang peran mereka dan berinteraksi dengan orang lain di dalam organisasi. Filosofi kepemimpinan yang jelas dan konsisten dapat memberikan arah yang tepat bagi pemimpin dan tim, serta memastikan pengambilan keputusan yang efektif (Northouse, 2018).

Beberapa faktor yang membentuk filosofi kepemimpinan antara lain pengalaman pribadi, nilai-nilai pribadi, budaya organisasi, pengaruh mentor atau role model, serta

konteks sosial dan ekonomi. Pengalaman hidup, baik keberhasilan maupun kegagalan, dapat memengaruhi cara pandang seorang pemimpin terhadap dunia dan peran mereka. Selain itu, nilai-nilai yang diyakini oleh pemimpin, budaya organisasi tempat mereka bekerja, serta keadaan sosial dan ekonomi juga berperan penting dalam membentuk filosofi kepemimpinan yang adaptif dan responsif terhadap perubahan.

### **Kepribadian Pemimpin**

Kepribadian pemimpin memiliki pengaruh besar terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan serta efektivitasnya dalam memimpin tim atau organisasi. Beberapa dimensi kepribadian seperti ekstrasversi, keterbukaan terhadap pengalaman, serta kestabilan emosional dapat memengaruhi cara seorang pemimpin berinteraksi dengan timnya, mengambil keputusan, dan mengelola perubahan. Pemimpin yang lebih ekstrovert cenderung lebih komunikatif dan mampu menginspirasi tim, sementara yang lebih introvert mungkin lebih reflektif dan fokus pada pekerjaan. Selain itu, pemimpin yang terbuka terhadap ide baru lebih fleksibel dalam menghadapi tantangan, sedangkan pemimpin dengan kestabilan emosional yang baik dapat tetap tenang dalam tekanan dan membuat keputusan yang lebih bijaksana.

Beberapa aspek penting dalam kepribadian pemimpin juga dapat menentukan keberhasilan kepemimpinan, di antaranya integritas, empati, kecerdasan emosional, keberanian, dan kedisiplinan. Pemimpin dengan integritas yang tinggi akan membangun hubungan yang kuat dengan tim dan menciptakan budaya organisasi yang positif. Kecerdasan emosional berperan penting dalam komunikasi yang efektif dan pengambilan keputusan, sementara keberanian dan kepercayaan diri memungkinkan pemimpin untuk mengambil keputusan sulit dengan ketegasan. Ketekunan dan kedisiplinan juga menjadi kualitas penting, karena pemimpin yang gigih dan berkomitmen akan memberikan contoh yang baik bagi tim dalam menghadapi tantangan dan mencapai tujuan.

### **Karakteristik Pemimpin yang Efektif**

Seorang pemimpin yang efektif memiliki berbagai karakteristik yang memungkinkan mereka untuk memimpin dengan baik, menciptakan pengaruh positif, dan membawa organisasi atau tim menuju kesuksesan. Beberapa karakteristik utama tersebut meliputi karisma dan pengaruh, keberanian dalam pengambilan keputusan, serta integritas dan konsistensi. Karisma memungkinkan pemimpin untuk menarik perhatian dan menginspirasi orang lain, serta menciptakan rasa percaya diri dalam tim. Pemimpin

yang karismatik dapat memotivasi anggotanya dengan menyampaikan visi dan tujuan secara penuh semangat, sementara pengaruh mereka bergantung pada kemampuan untuk memotivasi tanpa memaksakan kehendak (Bass, 1990; Conger & Kanungo, 1998).

Keberanian dalam pengambilan keputusan juga merupakan karakteristik penting pemimpin yang efektif. Pemimpin yang memiliki keberanian dalam menghadapi ketidakpastian dan risiko dapat menciptakan perubahan serta mengatasi tantangan. Mereka mampu mengambil tanggung jawab atas keputusan yang diambil dan memberi contoh bagi timnya untuk tidak takut mengambil risiko yang diperhitungkan. Keberanian ini juga penting untuk mendorong inovasi dan perubahan, serta menghadapi kritik atau penolakan terhadap ide-ide baru (Kirkpatrick & Locke, 1991; Zaccaro, 2007).

Selain itu, integritas dan konsistensi adalah fondasi penting dalam kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang berintegritas tinggi selalu berpegang pada prinsip kejujuran dan transparansi, yang menghasilkan kepercayaan dari tim. Integritas ini memperkuat hubungan yang efektif antara pemimpin dan pengikut. Konsistensi dalam sikap dan tindakan, baik dalam kata maupun perbuatan, menunjukkan bahwa pemimpin tidak hanya dapat dipercaya tetapi juga memperlihatkan keteguhan prinsip meskipun dalam situasi yang sulit, yang pada gilirannya meningkatkan kredibilitas mereka (Northouse, 2018; Mayer et al., 2009).

### **Relevansi Filosofi Kepemimpinan dan Kepribadian dalam Organisasi Modern**

Filosofi kepemimpinan dan kepribadian pemimpin sangat berperan dalam menciptakan budaya kerja yang efektif dan inovatif di organisasi modern. Dalam menghadapi perubahan yang cepat, organisasi memerlukan pemimpin dengan filosofi kepemimpinan yang terbuka dan adaptif. Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional, integritas, serta kemampuan untuk beradaptasi dapat membantu organisasi menjadi lebih resilient dan siap menghadapi tantangan di masa depan.

Kepemimpinan yang fleksibel menjadi salah satu elemen kunci dalam organisasi yang terus berkembang. Pemimpin yang mengutamakan kolaborasi, komunikasi terbuka, serta inovasi, memiliki kemampuan untuk memimpin organisasi melalui perubahan dengan lebih baik. Filosofi kepemimpinan yang seperti ini memungkinkan pemimpin untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan pengembangan kreatif (Kotter, 1996).

Selain filosofi kepemimpinan, kepribadian pemimpin yang menginspirasi juga sangat penting. Pemimpin dengan kepribadian yang positif dapat memotivasi tim untuk bekerja lebih keras dan berinovasi. Dalam dunia yang penuh dengan ketidakpastian, pemimpin yang memiliki karakter ini dapat menciptakan suasana kerja yang dinamis, produktif, dan mendukung perkembangan ide-ide baru.

### **Pengaruh Filosofi Kepemimpinan Transformasional dalam Membangun Budaya Kerja Inklusif dan Adaptif**

Filosofi kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dalam membangun budaya kerja yang inklusif dan adaptif dalam organisasi modern. Kepemimpinan transformasional mengutamakan motivasi, inspirasi, dan pengembangan individu, serta berfokus pada pencapaian tujuan organisasi melalui kolaborasi dan perubahan positif. Pemimpin yang mengadopsi filosofi ini tidak hanya memimpin dengan memberi arahan, tetapi juga membangkitkan semangat dan komitmen anggota tim untuk berkontribusi secara maksimal (Bass & Riggio, 2018). Dalam konteks organisasi yang dinamis dan penuh tantangan, kepemimpinan transformasional berperan sebagai kunci dalam menciptakan budaya yang responsif terhadap perubahan dan inklusif terhadap perbedaan.

Salah satu aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuannya untuk menginspirasi dan memberdayakan individu dalam organisasi. Pemimpin transformasional cenderung mengedepankan komunikasi terbuka dan transparansi, yang memungkinkan anggota tim untuk merasa dihargai dan didengarkan. Hal ini menciptakan suasana kerja yang inklusif, di mana setiap orang merasa memiliki peran yang penting dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu, pemimpin transformasional juga mendorong inovasi dan keberagaman dalam solusi yang dihasilkan, yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan (Goleman, 2020).

Budaya kerja yang inklusif dan adaptif juga tercipta melalui perhatian pemimpin terhadap pengembangan diri dan kesejahteraan anggota tim. Pemimpin transformasional sering kali memberikan perhatian lebih pada kebutuhan individu, membantu mereka mengembangkan potensi terbaik mereka. Dengan memberikan dukungan dan pengakuan terhadap keberagaman, baik dalam latar belakang maupun cara berpikir, pemimpin ini memastikan bahwa setiap anggota merasa dihargai, yang akan mendorong kolaborasi

lebih erat antar tim (Northouse, 2021). Ini adalah elemen kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan saling mendukung.

Filosofi kepemimpinan transformasional juga mendukung kemampuan organisasi untuk beradaptasi dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang cepat. Pemimpin transformasional tidak hanya memotivasi tim untuk mencapai tujuan jangka pendek, tetapi juga mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan masa depan. Dalam dunia yang terus berubah, organisasi yang dipimpin oleh individu dengan filosofi ini lebih siap untuk menanggapi perubahan pasar, teknologi, atau kondisi eksternal lainnya, karena mereka telah membangun budaya yang fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan baru (Avolio & Bass, 2020). Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional memainkan peran sentral dalam memastikan kelangsungan dan kesuksesan organisasi.

Dengan demikian, filosofi kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membangun budaya kerja yang inklusif dan adaptif, yang dapat mendukung keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Pemimpin yang mengedepankan nilai-nilai seperti pemberdayaan, komunikasi terbuka, dan perhatian terhadap pengembangan individu, dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung kreativitas dan kolaborasi. Sebagai hasilnya, organisasi dapat lebih efektif dalam menghadapi perubahan dan tetap relevan dalam lingkungan yang kompetitif dan terus berubah.

### **Peran Kepribadian Pemimpin dalam Mendukung Inovasi dan Keberlanjutan Organisasi**

Kepribadian pemimpin memainkan peran yang sangat penting dalam mendukung inovasi dan keberlanjutan organisasi. Pemimpin dengan kepribadian yang terbuka terhadap pengalaman cenderung lebih mudah menerima ide-ide baru dan mendorong inovasi di dalam tim atau organisasi. Mereka lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan, serta berani mengambil risiko yang terukur untuk mencoba hal-hal baru yang dapat memperbaiki proses atau produk dalam organisasi (Zhou & Lee, 2020). Pemimpin dengan kepribadian seperti ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, di mana anggota tim merasa diberdayakan untuk mengemukakan ide-ide inovatif.

Kepribadian pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional juga sangat berpengaruh dalam mendorong inovasi. Pemimpin yang mampu mengelola emosi mereka dengan baik dan memahami emosi orang lain dapat menciptakan suasana kerja yang

harmonis dan kolaboratif. Kecerdasan emosional ini membantu pemimpin dalam membangun hubungan yang saling mendukung di antara anggota tim, yang pada gilirannya meningkatkan komunikasi dan keterbukaan terhadap ide-ide baru. Ketika pemimpin mampu menanggapi tantangan dengan ketenangan dan empati, mereka dapat memotivasi tim untuk tetap fokus pada tujuan inovasi meskipun menghadapi hambatan (Goleman, 2021).

Selain itu, integritas dan konsistensi pemimpin dalam bertindak juga menjadi faktor penting dalam menciptakan keberlanjutan organisasi. Pemimpin yang memiliki integritas tinggi dapat menjaga kepercayaan dan komitmen dari anggota tim, yang esensial untuk kelangsungan jangka panjang organisasi. Integritas ini juga memberikan dasar yang kuat bagi budaya organisasi yang positif, yang mendorong keterlibatan karyawan dalam menjaga kualitas kerja dan keberlanjutan organisasi. Pemimpin yang konsisten dalam tindakan dan keputusan mereka menunjukkan stabilitas dan memberikan rasa aman bagi tim, sehingga memfasilitasi keberlanjutan jangka panjang organisasi (Northouse, 2020).

Pemimpin dengan kepribadian yang visioner dan berani mengambil keputusan juga berkontribusi pada inovasi dan keberlanjutan organisasi. Mereka tidak hanya berfokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga memiliki pandangan jauh ke depan mengenai masa depan organisasi. Keberanian untuk menghadapi ketidakpastian dan mengeksplorasi peluang baru memastikan bahwa organisasi tetap kompetitif dan relevan di pasar yang terus berubah. Pemimpin yang mampu menyatukan visi yang jelas dengan tindakan nyata akan menginspirasi tim mereka untuk berinovasi tanpa takut gagal, yang sangat penting dalam menjaga keberlanjutan dan kesuksesan organisasi (Avolio et al., 2020).

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Filosofi kepemimpinan jelas sangat berperan dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif, adaptif, dan inovatif dalam organisasi modern. Pemimpin dengan filosofi kepemimpinan transformasional, yang mengutamakan pemberdayaan, komunikasi terbuka, dan pengembangan individu, dapat membangun lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan kolaborasi. Kepribadian pemimpin, termasuk kecerdasan emosional, integritas, dan keberanian untuk mengambil risiko, juga memainkan peran penting dalam mendukung inovasi dan keberlanjutan organisasi. Secara keseluruhan,

kepemimpinan yang mengedepankan nilai-nilai positif dan responsif terhadap perubahan akan memastikan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, J. (2020). *Leadership and leadership development: An evidence-based guide*. Wiley.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. Holt.
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2020). *The full range of leadership development: Pathways for growth and development*. Routledge.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2020). *Leadership: Current theories, research, and future directions*. *Annual Review of Psychology*, 71, 73-98.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational leadership*. Routledge.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational leadership*. Routledge.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational leadership*. Routledge.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (2013). *Neuroticism, extraversion, and openness to experience as independent basic traits*. *Journal of Personality*, 81(6), 586-598.
- Creswell, J. W. (2021). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
- Eysenck, H. J. (1991). *Dimensions of personality: 16, 5, or 3?* *Personality and Individual Differences*, 12(8), 773-790.
- George, M. W. (2019). *The elements of library research: What every student needs to know*. Princeton University Press.
- Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence 2.0*. TalentSmart.
- Goleman, D. (2021). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149-1179.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (2009). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2020). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in organizations*. Pearson.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.
- Zhou, J., & Lee, J. (2020). *The role of leader personality in team innovation: A multilevel model*. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 405-425.