

PENDEKATAN KEPEMIMPINAN LINTAS BUDAYA DAN ANTAR NEGARA DI ASIA DAN BARAT

Regy Citra Perdana ^{1)*}, Ana Yuliana ²⁾, , Dedi Hartawan³

¹⁾ Fakultas Ekonomi, Universitas Kader Bangsa
Email: regy.citra@gmail.com

²⁾ Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya
Email: ana.yuliana2807@gmail.com

³⁾Fakultas Ekonomi, Universitas Kader Bangsa
Email: dedihartawan40@gmail.com

Abstract

This study aims to determine cross-cultural leadership between countries in Asia and in western countries, this is because leaders have subordinates consisting of different cultures, ethnicities, social status, and citizenships. Culture, values, norms, and ethics have an influence on the attitude of a leader in behavior. The research method used in this research is literature study, with the development of various literatures such as scientific journals and books, data collection techniques used are obtained from secondary data sources and media. The results show that there are many differences in the culture, attitudes, and language used in behaving as leaders, many studies show similarities in leadership between western countries and countries in Asia. This similarity is shown in the same perception of leadership. There are many differences that are influenced by culture, so in cross-cultural leadership, a competent leader is needed.

Keywords: Leadership, Across Culture, Asian and Western Countries

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan lintas budaya antar negara di asia dan di negara-negara barat, hal ini disebabkan karena pemimpin mempunyai bawahan yang terdiri dari budaya, etnis, status sosial, dan kewarganegaraan yang berbeda. Budaya, nilai, norma, dan etika mempunyai pengaruh terhadap sikap seseorang pemimpin dalam berperilaku. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi pustaka, dengan pengembangan dari berbagai literatur seperti jurnal ilmiah dan buku, teknik pengumpulan data yang digunakan diperoleh dari sumber data sekunder dan media. Hasil penelitian memperlihatkan adanya banyak perbedaan dalam budaya, sikap, dan bahasa yang digunakan dalam berperilaku sebagai pemimpin, banyak penelitian yang menunjukkan kesamaan dalam kepemimpinan antara negara-negara barat dan negara-negara di asia. Persamaan tersebut ditunjukkan dalam persepsi yang sama tentang kepemimpinan. Banyaknya perbedaan yang dipengaruhi oleh budaya, maka dalam kepemimpinan lintas budaya dibutuhkan pemimpin yang mempunyai kompetensi.

Kata kunci: Kepemimpinan, Lintas Budaya, Negara di Asia dan Barat

PENDAHULUAN

Kepemimpinan sebagai bagian dari perilaku organisasi merupakan hal yang penting untuk diketahui oleh seseorang yang berkecimpung dalam organisasi. Kepemimpinan tidak hanya berkembang dalam sebuah negara tetapi juga lintas negara. Kepemimpinan lintas negara menarik minat para peneliti untuk melakukan penelitian, hal ini dikarenakan setiap negara mempunyai budaya-budaya yang berbeda yang akan mempengaruhi cara berperilaku penduduknya. Setiap budaya yang dimiliki satu negara adalah salah satu identitas yang membedakan negara tersebut dengan negara lain, oleh karena itu budaya disebut sebagai sesuatu yang unik. Sementara fenomena kepemimpinan secara luas dianggap sebagai sesuatu yang universal di seluruh budaya, hanya cara menerapkan kepemimpinan biasanya dilihat dari budaya yang spesifik dan sudut pandang yang saling bertentangan dalam literatur kepemimpinan adalah mengenai perilaku dan proses pemimpin lintas budaya (Doftman, Howell, Hibino, Lee, Tate, dan Bautista, 1997). Kepemimpinan lintas budaya ini terjadi karena akibat dari globalisasi yang terjadi di hampir semua bidang. Penelitian tentang kepemimpinan lintas budaya adalah bagian dari pengetahuan yang berkembang dan menjadi bagian penting dalam bidang kepemimpinan (Luthans, 2012). Dalam perkembangannya kepemimpinan lintas budaya dapat dibagi menjadi dua pendekatan yakni *Asian* dan *Western*. Salah satu alasan mengapa kepemimpinan dapat dilihat dari dua pendekatan tersebut adalah karena adanya budaya dari masing-masing negara. Budaya suatu negara individu mempengaruhi banyak hal termasuk juga perilaku dan gaya kepemimpinan yang terdapat dalam negara tersebut (Lussier dan Achua, 2010). Hubungan antar pemimpin dan pengikutnya akan lebih mudah terjalin jika mereka mempunyai dasar nilai perilaku yang sama. Budaya identik dengan nilai yang disosialisasikan kedalam nilai dan norma sosial yang mana hal tersebut

akan mempengaruhi bagaimana seseorang berperilaku dan berinteraksi dengan individu lain.

Karakteristik budaya yang unik seperti bahasa, keyakinan, nilai-nilai, agama, dan organisasi sosial pada umumnya membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang berbeda di berbagai negara (Hofstede, 1993). Bahasa yang digunakan juga akan mempengaruhi bagaimana kepemimpinan akan dijalankan. Seperti yang telah diketahui bahwa hampir diseluruh dunia setiap negara mempunyai bahasa yang berbeda untuk digunakan berkomunikasi antara satu individu dan individu lain. Bahasa dan kebiasaan mendengarkan adalah hal yang penting dalam komunikasi dan dalam sebuah diskusi (Lewis, 2006). Cara setiap individu berkomunikasi juga akan mempengaruhi kepemimpinan mereka. Perbedaan gaya kepemimpinan pada penelitian terdahulu menunjukkan bahwa adanya gaya kepemimpinan yang demokratis yang ditunjukkan oleh kaum ekspatriat barat di korea selatan, namun terdapat beberapa hambatan budaya seperti perbedaan bahasa, nonverbal, dan stereotip oleh karyawan (Ananda dan Prasetya, 2016). Hal ini merupakan tantangan terbesar bagi seorang pemimpin yang berada pada lingkungan bisnis internasional, karena gaya kepemimpinan berubah tergantung di belahan dunia mana lingkungan tersebut berada (Countrynavigator, 2019). Pemimpin harus sedikit banyak mengerti tentang budaya tempat dia berada, karena beda tempat maka akan berbeda pula budaya komunikasi yang berlaku. Sebagai contoh pada budaya di suatu negara seperti negara-negara asia tenggara, orang cenderung menurunkan volume berbicara untuk menekankan bahwa pembicaraan tersebut dalam situasi yang serius, sedangkan pada negara-negara lain akan cenderung berbicara dengan keras untuk menyampaikan pesan yang sama. Penting untuk diperhatikan bagi seorang pemimpin yang menjalankan bisnis internasional untuk memperhatikan budaya yang berkaitan dengan waktu. Negara-negara

barat sangat menghargai waktu dan menganggap bahwa setiap detik itu penting, mereka lebih cenderung pada kedisiplinan waktu dan juga cenderung tidak mentoleransi keterlambatan (Countrynavigator, 2019).

TINJAUAN PUSTAKA

Terdapat banyak literatur yang berbeda dalam menjelaskan wilayah negara yang termasuk dalam negara barat dan Asia. Beberapa penelitian menggunakan negara-negara Asia-Pasifik sebagai perwakilan dari negara Asia seperti Jepang, Korea Selatan, Taiwan, Cina, dan Singapura; sedangkan negara barat penelitian banyak dilakukan pada negara Amerika Serikat, Meksiko, Kanada, UK, dan negara Eropa lainnya dengan alasan negara-negara tersebut merupakan pemain utama dalam ekonomi yang berkembang di negara Asia-Pasifik (Hofstede, 1993). Negara tersebut juga dianggap mewakili variasi budaya pada berbagai dimensi.

Seperti individualisme /kolektivisme, penghindaran ketidakpastian, jarak kekuatan, tingkat industrialisasi, paternalisme, dan sikap pada negara Timur dan negara Barat terhadap pekerjaan dan wewenang (Ronen dan Shenkar, 1985), (Lewis, 2006). Praktik kepemimpinan di negara-negara Asia dan Barat harus menjadi lebih selaras seiring waktu mengingat meningkatnya globalisasi dan pertumbuhan pesat penggunaan Internet di seluruh dunia dan perkembangan ini juga akan mengurangi perbedaan kepemimpinan dan persepsi kepemimpinan lintas batas nasional (Liden, 2004).

Bass (1997) berpendapat terdapat banyak persamaan daripada perbedaan dalam persepsi kepemimpinan dan pengikutnya dalam kepemimpinan. Hal ini didukung hasil dari penelitian GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) (House dan Javidan, 2014) dalam Globe yang menemukan banyak persamaan daripada perbedaan dalam kepemimpinan lintas budaya (House dan Javidan, 2004). Sebagian penelitian tentang kepemimpinan budaya

menggunakan dimensi pengukuran kebudayaan dari Hofstede yaitu budaya individualistis dan kolektivisme, penghindaran ketidakpastian, *power-distance*, orientasi jangka panjang dan jangka pendek, dan budaya maskulinitas-feminitas (Lussier et al, 2010). Menggunakan dimensi dari kebudayaan Hofstede dan hasil penelitian House dan Javidan (2014), lebih lanjut berdasarkan penelitian terdahulu tersebut yang juga membandingkan kepemimpinan pada negara barat dan asia, hal tersebut juga didukung oleh penelitian dari Taleghani, Salmani dan Taatian (2011) yang membandingkan model kepemimpinan di berbagai negara yang berbeda yang memperoleh hasil penelitian bahwa adanya perbedaan model kepemimpinan, dalam lintas budaya dan gaya kepemimpinan dengan cara membanding berbagai pemimpin di berbagai negara yang diteliti. .

METODE PENELITIAN

Menggunakan metode riset studi pustaka dengan pengembangan literatur dari berbagai sumber baik itu dari artikel di jurnal ilmiah maupun dari beberapa buku literatur yang ada. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik dokumentasi dari mengumpulkan sumber data dari data-data sekunder baik itu dari media maupun dari sumber-sumber lainnya yang dapat mendukung tercukupinya data dalam penelitian ini mengingat studi yang dilakukan memiliki banyak keterbatasan terutama terbatasnya akses kepada data primer sebagai akibat dari keterbatasan jarak geografi dan biaya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Banyaknya teori tentang kepemimpinan yang berkembang adalah mempunyai satu tujuan yaitu mencari bagaimana kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan dalam organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan tidak terlepas dari pengaruh budaya dimana pemimpin itu berada. Beberapa penemuan dari penelitian House dan Javidan (2014) dalam Globe menyatakan

bahwa terdapat 21 sifat dan perilaku pemimpin yang spesifik secara umum dianggap memberikan kontribusi terhadap efektivitas kepemimpinan; sebelas penemuan berhubungan erat dengan yang disebut dengan kepemimpinan berbasis pada nilai (Luthans, 2012). Perbedaan budaya dapat mempengaruhi seseorang dalam bersikap terhadap orang lain, termasuk pandangan pada seorang pemimpin. Budaya yang dimiliki oleh suatu kelompok akan mempengaruhi cara mereka bersikap dan penilaian terhadap pemimpin mereka. Oleh karena itu budaya yang dimiliki satu negara dan negara lain berbeda, hal ini akan memberikan pengaruh yang berbeda pula dengan perilaku dari masing-masing negara dengan kebudayaan yang berbeda. Seperti yang dijelaskan pada dimensi kebudayaan Hofstede, dimana perilaku individu dibedakan menjadi individu yang individualistis dan kolektivisme. Amerika Serikat, Inggris, dan Kanada mempunyai budaya individualistis yang tinggi. Negara-negara tersebut melihat bahwa kepentingan pribadi adalah yang paling utama, hal ini berbanding terbalik dengan negara Asia yang mempunyai budaya kolektivisme dimana nilai dan tujuan dari kelompok adalah hal yang harus di prioritaskan.

Dimensi kedua dari Hofstede adalah individu dilihat dari tinggi rendahnya budaya penghindaran ketidakpastian. Negara-negara barat seperti Amerika Serikat dan Kanada mempunyai budaya ketidakpastian yang rendah dimana masyarakat merasa nyaman dan lebih dapat menerima hal yang belum tentu terjadi (ketidakpastian) serta lebih dapat mentoleransi risiko. Budaya penghindaran ketidakpastian tinggi cenderung dimiliki oleh negara-negara di Asia. Hal ini terjadi karena masyarakat mayoritas tidak mentoleransi risiko dan menghindari ketidakpastian, mereka juga akan merasa nyaman ketika masa depan dapat diprediksi dan terjamin. Tinggi rendahnya budaya *power-distance* juga dapat mempengaruhi individu. Asia mempunyai budaya *power-distance* yang tinggi dan

negara-negara barat cenderung mempunyai budaya *power-distance* yang rendah. *Power-distance* yang tinggi mempunyai ciri dimana pemimpin dan pengikut jarang berinteraksi dengan tingkatan setara serta menempatkan pemimpin sebagai pembuat keputusan utama. *Power-distance* yang rendah pemimpin dan anggotanya sering berinteraksi pada tingkatan yang setara serta pengambilan keputusan berdasarkan pada aktivitas partisipatif kelompok yang berkepentingan. Hofstede juga menjelaskan tentang budaya orientasi yang terdiri dari orientasi jangka panjang dan orientasi jangka pendek. Individu dengan budaya orientasi jangka panjang akan mempunyai pandangan tentang masa depan seperti hemat dalam pengeluaran dan menabung untuk masa depan serta akan lebih bersemangat dalam mencapai tujuan. Budaya orientasi jangka pendek akan lebih mementingkan kebahagiaan masa sekarang, sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan yang segera adalah menjadi prioritas yang harus diwujudkan. Negara-negara Asia dikenal sebagai negara dengan orientasi jangka panjang dengan tabungan per kapita yang tinggi, sedangkan sebagian negara di Eropa dan Amerika Serikat mempunyai orientasi jangka pendek dengan menghabiskan banyak pengeluaran dan menabung lebih sedikit. Dimensi yang terakhir adalah dimensi maskulinitas dan feminitas, Hofstede menjelaskan konteks maskulinitas sebagai budaya yang menekankan ketegasan dan budaya kompetitif untuk uang dan materi. Feminitas menggambarkan budaya yang menekankan bagaimana mengembangkan dan memelihara hubungan pribadi dan kualitas hidup yang tinggi. Negara Jepang dan Italia mempunyai budaya maskulinitas yang tinggi sedangkan Swedia dan Denmark adalah contoh dari negara yang mempunyai budaya feminitas. Kepemimpinan tidak lepas dari peran individu yang terlibat dalam organisasi. Sikap, keyakinan dan nilai seorang individu akan mempengaruhi cara berperilaku (Lussier et al, 2010) dan hal tersebut juga akan berpengaruh

pada sikap ketika menjadi seorang pemimpin maupun sebagai bawahan.

Berikut beberapa perbedaan budaya negara barat dan asia tenggara:

Negara barat/western: individualism, kepentingan pribadi lebih utama, menyukai tantangan, pencapaian tujuan adalah aktualisasi diri, memiliki daya saing tinggi, tidak sungkan melakukan agresi dan suka konfrontasi langsung, mempunyai tindakan yang jelas, melakukan persuasi, adu argumen, persaingan, perubahan teknologi sangat cepat, cenderung pada external reward, sensitif pada laba, perilaku ditentukan oleh hokum dan kewajiban kontraktual, tidak segan mengungkap kata-kata kasar, cenderung mendelegasikan pada professional, mempunyai planning top down (Lewis, 2006)

Negara di Asia: kolektif, kepentingan pribadi telah disubordinasikan ke dalam kepentingan kelompok, lebih menyukai keamanan dan harmoni, prestasi harus berkontribusi pada tujuan kelompok, senang melakukan kegiatan dengan kerjasama, cenderung menahan diri, beradaptasi dengan yang lain, persuasi dianggap sebagai tindakan yang lancang dan orang asia mencari kesamaan dalam berbagi, perubahansosial dan budaya adalah evolusi, cenderung internal reward, peka terhadap tekanansosial, selalu menjaga raut wajah karena wajah menentukan perilaku, mengutamakan kesopanan, kelembutan, suara rendah, pangkatsosial, dan saling menghormati, mendelegasi kekerabatan, sistem perlindungan (patronage system), kebijakan dan panduan bersifat top down dan rencana taktis bottom up (Lewis, 2006).

Pada budaya negara barat tujuan manajemen berbeda dengan negara asia tenggara beberapa perbedaan tersebut antara lain adalah:

Tabel perbedaan tujuan manajemen negara barat dan asia tenggara

Tujuan Manajemen	
Negara barat	Negara asia tenggara
Maksimalkan laba	Tanggung jawab sosial
Efisiensi laba	Suasana kerja harmonis
Produktivitas tinggi	Kinerja tinggi dianggap kejam

Sumber: *When Cultures Collide: Leading Across Cultures (Lewis, 2006)*

Literatur lain menjelaskan beberapa perbedaan yang membaginya menjadi dua yaitu *western and southeast asian* (Lewis, 2006). Asia tenggara adalah negara-negara yang mempunyai perekonomian yang sedang berkembang. Kedua wilayah antara negara-negara barat yang mempunyai perekonomian maju menunjukkan perbedaan perilaku individu dengan negara-negara yang berada pada wilayah asia tenggara. Perbedaan tersebut disajikan dalam tabel berikut. Sebagai contoh implikasi budaya dalam kepemimpinan adalah pada negara Amerika Serikat mempunyai budaya yang mengedepankan individualitas dalam pengambilan keputusan dan akuntabilitas, tetapi hal tersebut bertolak belakang dengan negara Jepang yang lebih cenderung pada peran kelompok dalam membuat keputusan yang penting bagi organisasi dan juga perusahaan.

Contoh lain adalah persaingan kerja antar anggota kelompok di Amerika Serikat sering dilakukan guna mencapai kemajuan dan peningkatan karir yang diinginkan. Budaya tersebut berbeda dengan budaya disebagian negara yang lain. Anggota kelompok cenderung menolak bersaing dengan rekan kerja mereka karena hal tersebut dianggap akan mengganggu atau bahkan merusak hubungan diantara anggota. Kenyataan tersebut juga tidak dilakukan untuk menghindari munculnya keinginan untuk memenuhi kepentingan pribadi. Beberapa penelitian yang dilakukan terhadap bisnis lintas budaya sering menemukan bahwa perbedaan budaya adalah salah satu penyebab

kesulitan interpersonal termasuk konflik dan buruknya kinerja. Oleh karena itu pemimpin lintas budaya menghabiskan lebih banyak waktu dan energi untuk menangani konflik antar individu daripada berusaha untuk mencapai tujuan individu.

Persamaan dan perbedaan tentang kepemimpinan pada negara barat dan asia juga dapat dilihat dari beberapa hasil penelitian kepemimpinan. Penelitian yang dilakukan diantaranya adalah penelitian tentang LMX (*Leader-Member Exchange*) di negara-negara barat dan asia. LMX adalah teori yang menyatakan bahwa pemimpin memperlakukan bawahan dengan berbeda dimana pemimpin dan bawahan akan mengembangkan hubungan *dyadic* yang mempengaruhi perilaku pemimpin dan bawahan (Luthans, 2012). Pada teori ini terkenal dengan istilah “*in group*” dan “*out group*”, dan pemimpin akan memperlakukan bawahan sesuai dengan predikatnya. Hasil dari penelitian mengungkapkan bahwa tidak ada perbedaan persepsi tentang LMX diantara kedua bagian wilayah tersebut (Liden, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa western dan asia mempunyai persamaan persepsi tentang LMX. Selain LMX, banyak penelitian yang meneliti tentang kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional mendasarkan pada pergeseran nilai, kepercayaan pemimpin dan kebutuhan para pengikutnya; membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan (Luthans, 2012). Dalam paradigma fungsionalis Barat saat ini, para pemimpin transformasional menaruh perhatian khusus pada pembangunan kepercayaan yang menjamin keandalan dan kepastian tanggapan karyawan serta untuk mengurangi kebutuhan akan pengawasan dan control (Blunt dan Jones, 1997). Hasil menunjukkan bahwa mereka juga tidak memiliki perbedaan pada lintas budaya. Hal ini dibuktikan dengan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja serta OCB di Cina sama dengan pada negara-negara barat (Wang dan Howell, 2010). Meskipun

ditemukan persamaan dalam kedua wilayah tersebut, ditemukan pula perbedaan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional yang dijelaskan oleh variabel budaya yaitu jarak kekuasaan, ketegasan, dan nilai-nilai tradisionalitas (Liden, 2012).

Hal yang sama juga berlaku pada penelitian tentang *servant leadership* di antara negara-negara barat dan asia.

Servant leadership adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani (Greenleaf, 1977). Greenleaf (1977) yang menuliskan tentang *servant leadership* dianggap sebagai salah satu pelopor dalam pengembangan dalam bidang kepemimpinan. *Servant leadership* menjelaskan bahwa memberikan pelayanan terhadap karyawan merupakan salah satu bentuk dari nilai yang diberikan kepada mereka. Hasil penelitian menunjukkan tidak ada perbedaan yang ditemukan tentang *servant leadership*, dibuktikan dari sampel karyawan yang diambil dari bank multinasional Amerika Serikat dan Hong Kong (Schaubroeck, Lam, Peng, 2011).

KESIMPULAN DAN SARAN

Terdapat banyak penelitian yang berkembang dalam bidang kepemimpinan, salah satu usaha yang digunakan untuk mencari kepemimpinan yang efektif. Penelitian tentang kepemimpinan bukan hanya berlaku pada wilayah lokal, tetapi saat ini telah banyak yang melakukan penelitian tentang kepemimpinan lintas budaya. Sebuah program penelitian yang meneliti tentang kepemimpinan lintas budaya adalah program GLOBE (*Global Leadership and Organizational Effectiveness*) (House dan Javidan, 2014) dalam Globe sebuah program yang dicetuskan oleh Robert House. GLOBE menggunakan beberapa dimensi nilai dari Hofstede yaitu individualisme kolektivisme, penghindaran ketidakpastian,

power distance, orientasi jangka panjang dan jangka pendek, maskulinitas-feminitas. Tidak hanya dilihat dari budaya yang berbeda dan budaya yang berpengaruh dalam kepemimpinan, tetapi banyak penelitian yang mengkaitkan antara kebiasaan individu negara-negara barat dan negara asia dengan kepemimpinan. Kebiasaan individu diantara dua wilayah tersebut juga mempunyai pengaruh terhadap kepemimpinan. Sejalan dengan pendapat bahwa perilaku seorang individu akan mencerminkan nilai yang diyakini. Budaya akan memberikan pengaruh pada sikap seseorang dalam berinteraksi dengan orang lain dan sikap akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang.

Hasil dari penelitian House dan Javidan (2004) yang dilakukan mengidentifikasi banyak nilai dan budaya yang berbeda. Tetapi tidak semua hasil penelitian tersebut sesuai dengan kenyataan. Kemungkinan deskripsi dengan kenyataan akan menunjukkan hal yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin khususnya pemimpin lintas budaya harus mempunyai kompetensi untuk memahami dan memotivasi bawahan yang terdiri dari budaya, etnis, jenis kelamin, status sosial dan kewarganegaraan yang berbeda. Pemimpin lintas budaya mempunyai tantangan yang lebih dibandingkan dengan pemimpin yang berada dalam kelompok lokal.

Meski ditemukan perbedaan pada beberapa dimensi nilai Hofstede diantara negara-negara barat dan Asia, namun terdapat persamaan seperti persepsi mereka tentang LMX (*Leader-Member Exchange*), kepemimpinan transformasional, dan *servant leadership*

REFERENSI

- Ananda and Prasetya. *Jurnal Adiministrasi Bisnis*. Universitas Brawijaya. 2016.
- Blunt and Jones, "Exploring the limits of Western leadership theory in East Asia and Africa," *Pers. Rev.*, vol. 26, no. 1/2, pp. 6–23, 1997.
- Dorfman. P. W., Howell. J. P., Hibino. S, Lee J. K., Tate, and Bautista, "Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures," *Leadersh. Q.*, vol. 8, no. 3, pp. 233–274, 1997.
- Greenleaf. "Servant Leadership," *Leadership Excellence*, vol. 23. p. 20, 1977.
- Hofstede, *Cultures and Organizations*. 1991.
- House and Javidan, "Overview of GLOBE," in *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE study of 62 societies*, 2004, pp. 9–28.
- Jackofsky. Slocum, and McQuaid, "Cultural Values and the CEO: Alluring Companions?," *Acad. Manag. Exec.*, vol. 2, no. 1, pp. 39–49, 1988.
- Lewis. *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*, no. c. 2006.
- Liden. R. C., "Leadership research in Asia: A brief assessment and suggestions for the future," *Asia Pacific J. Manag.*, vol. 29, no. 2, pp. 205–212, 2012.
- Lussier. C. Robert. & Achua, *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*, no. 4th edition. 2010.
- Luthans. F, *Organizational behavior an evidence-based approach 12th edition*. 2012.

- Schaubroeck, J, S. S. K. Lam, and A. C. Peng, “Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance,” *J. Appl. Psychol.*, vol. 96, no. 4, pp. 863–871, 2011.
- Triandis, “The contingency model in cross-cultural perspective.,” in *Leadership theory and research: Perspectives and directions.*, 1993, pp. 167–188.
- Taleghani, Salmani and Taatian. Iranian Journal of Management Studies. 2011
- Wang and Howell, “Exploring the Dual-Level Effects of Transformational Leadership on Followers,” *J. Appl. Psychol.*, vol. 95, no. 6, pp. 1134–1144, 2010.