

**PENGUKURAN DAN ANALISIS PEMIMPIN BERBASIS NILAI-NILAI
BUDAYA ORGANISASI LOKAL**

Daryono dan Syaiful Bakhri

daryono_jvc@yahoo.com

Universitas Jenderal Soedirman dan STIE Lampung Timur

Abstract

The diversity of local culture in Indonesia is priceless wealth. One culture that is owned by Indonesia has become the basis for most of the behavior that exists in an organization. Individual, group, and organizational behavior can't resist the influence of local culture. At present there are many theories and sciences especially in the field of organizational behavior based on the results of studies from abroad which adopt values originating from the region. One of the individual behaviors that has developed a lot now is about the theory of leadership. Seeing these developments, it is necessary to develop a new model that explains how and what kind of leadership is around us.

This research is expected to develop a model of leader behavior based on the surrounding culture. Many theories of organizational behavior that discuss the behavior of leaders who develop strongly today are a reflection of foreign culture that is actually also contained in our cultural values. Therefore this study will answer and explain these problems. The hope in the future is an organization theory will be realized, especially regarding leadership theory that is stronger because it complements the existing theories, and theories that can be applied by local communities because they are a reflection of their own culture. Explore the values, concepts and constructs that develop around to then be harmonized with the theory that originally existed. The method that can be used is through an in-depth exploration process to then be confirmed by a theory that previously existed. The first step of course can be achieved by conducting a group discussion group to explore the values, concepts and constructs of organizational behavior, then analyzing the factors to confirm, then harmonizing with the existing theories first.

Key words: Leader, Behavior, Values, Culture.

Abstraksi

Keberagaman budaya lokal di Indonesia merupakan kekayaan yang tak ternilai harganya. Salah satu budaya yang dimiliki Indonesia telah menjadi dasar bagi sebagian besar perilaku yang ada pada suatu organisasi. Perilaku individu, kelompok, dan perilaku organisasi tidak luput dari pengaruh budaya lokal. Saat ini banyak teori dan ilmu pengetahuan khususnya dibidang perilaku organisasi yang berbasis pada hasil studi dari luar negeri yang tentu saja mengadopsi nilai-nilai yang berasal dari daerahnya. Salah satu perilaku individu yang banyak berkembang saat ini adalah mengenai teori kepemimpinan yang banyak berkembang. Melihat perkembangan tersebut maka, perlu dilakukan suatu pengembangan model-model baru yang menjelaskan bagaimana dan seperti apakah model kepemimpinan yang ada disekeliling kita.

Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan suatu model tentang perilaku pemimpin dengan berdasar budaya sekitar. Banyak teori perilaku organisasional yang membahas tentang perilaku pemimpin yang berkembang kuat saat ini adalah merupakan cerminan budaya bangsa luar yang sejatinya juga terkandung dalam nilai-nilai budaya kita. Oleh karena itu penelitian ini akan menjawab dan menjelaskan permasalahan tersebut. Harapannya dimasa yang akan datang, terwujud suatu teori organisasi terutama mengenai teori kepemimpinan yang lebih kuat karena melengkapi teori yang semula sudah ada, serta teori yang dapat diaplikasikan oleh masyarakat lokal karena merupakan cerminan budayanya sendiri. Untuk mencapai tujuan yang ada, maka diperlukan suatu penelitian yang menggali nilai-nilai, konsep dan konstruk yang berkembang disekitar untuk kemudian diselaraskan dengan teori yang semula telah ada. Metode yang dapat digunakan adalah melalui proses eksplorasi yang mendalam untuk kemudian di konfirmasi dengan teori yang sebelumnya telah ada. Langkah pertama yang dilakukan tentunya dapat dicapai dengan melakukan grup diskusi kelompok untuk menggali nilai, konsep dan konstruk perilaku organisasi, lalu dilakukan analisis faktor untuk mengkonfirmasi, kemudian diselaraskan dengan teori yang sudah ada terlebih dahulu.

Key words: Pemimpin, Perilaku, Nilai-Nilai, Budaya.

PENDAHULUAN

Perkembangan penelitian dalam wilayah manajemen sumberdaya manusia dan perilaku keorganisasian saat ini sedang bertumbuh pesat. Minat terhadap studi mengenai kepemimpinan dalam rangka pengembangan karyawan agar mampu memiliki sikap yang mampu mengambil prakarsa, mengambil risiko, merangsang inovasi dan mengatasi ketidak-pastian semakin tinggi (Spreitzer, 1995). Pekerjaan saat ini membutuhkan kemampuan para pemimpin yang mampu mendelegasikan wewenangnya sehingga bawahan diberdayakan secara maksimal yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja (Gronn, 2000). Studi tentang perilaku organisasi sejatinya telah dilakukan sejak dahulu. Mulai dari kinerja, lingkungan, motivasi, pemimpin, manajer, telah diteliti dan di uji mengenai hubungannya dengan antar variabel tersebut. Namun demikian penelitian tentang perilaku keorganisasian dari waktu ke waktu terus mengalami peningkatan intensitas sebagai obyek penelitian.

Ada banyak definisi dan teori-teori kepemimpinan, namun ada banyak kesamaan dalam definisi untuk menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi dan kekuatan untuk mendorong kepatuhan (Wren, 1995). Awal organisasi dengan pemimpin otoriter yang percaya karyawan yang secara intrinsik malas beralih ke cara untuk membuat lingkungan kerja yang lebih kondusif untuk meningkatkan tingkat produktivitas. Hari ini, organisasi berubah menjadi tempat dimana orang diberdayakan, didorong, dan didukung dalam pribadi mereka

dan pertumbuhan profesional sepanjang karir mereka. Sebagai focus para pemimpin telah berubah dari waktu ke waktu, itu telah mempengaruhi dan membentuk pengembangan dan perkembangan teori kepemimpinan.

Penelitian bidang kepemimpinan sudah banyak dilakukan oleh para peneliti terdahulu, sebagian besar penelitian tentang kepemimpinan yang dilakukan saat ini merupakan pengembangan dari teori kepemimpinan yang berasal dari luar negeri. Berdasarkan hasil meta analisis yang dilakukan oleh Lowe, Kroeck, dan Sivasubramaniam (1996).

Berdasarkan uraian diatas dapat dijelaskan bahwa kebutuhan untuk mengembangkan perilaku organisasional, terutama dalam topic kepemimpinan adalah hal yang sangat dibutuhkan. Terlebih lagi dalam perkembangan dunia ilmiah dan dunia perguruan tinggi, tema adopsi muatan lokal dalam pengembangan ilmu pengetahuan adalah hal yang perlu mendapatkan perhatian yang cukup besar. Keberagaman budaya local di Indonesia merupakan kekayaan yang tak ternilai harganya. Salah satu budaya yang dimiliki Indonesia telah menjadi dasar bagi sebagian besar perilaku yang ada pada suatu organisasi. Perilaku individu, kelompok, dan perilaku organisasi tidak luput dari pengaruh budaya lokal. Saat ini banyak teori dan ilmu pengetahuan khususnya dibidang perilaku organisasi yang berbasis pada hasil studi dari luar negeri yang tentu saja mengadopsi nilai- nilai yang berasal dari daerahnya. Salah satu perilaku individu yang banyak berkembang saat ini adalah mengenai teori kepemimpinan yang banyak berkembang.

Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan suatu model tentang perilaku pemimpin dengan berdasar budaya sekitar. Banyak teori perilaku organisasional yang membahas tentang perilaku pemimpin yang berkembang kuat saat ini adalah merupakan cerminan budaya bangsa luar yang sejatinya juga terkandung dalam nilai-nilai budaya kita. Oleh karena itu penelitian ini akan menjawab dan menjelaskan permasalahan tersebut. Harapannya di masa yang akan datang, terwujud suatu teori organisasi terutama mengenai teori kepemimpinan yang lebih kuat karena melengkapi teori yang semula sudah ada, serta teori yang dapat diaplikasikan oleh masyarakat lokal karena merupakan cerminan budayanya sendiri.

Secara umum penelitian memiliki tujuan umum untuk mengembangkan teori tentang perilaku organisasional terutama dibidang perilaku pemimpin. Adapun, tujuan khusus penelitian ini adalah sebagai berikut,

1. Melakukan eksplorasi terhadap nilai-nilai, konsep, dan konstruk perilaku pemimpin yang berbasis budaya lokal.
2. Melakukan pengujian faktorial dan pengujian konfirmatori terhadap perilaku pemimpin yang berbasis budaya lokal.
3. Membangun model perilaku pemimpin yang berbasis budaya lokal yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Manfaat penelitian dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu manfaat umum dan manfaat khusus. Manfaat umum hasil penelitian ini meliputi manfaat bagi ilmu pengetahuan, penelitian ini diharapkan memberikan suatu wacana baru mengenai teori perilaku keorganisasian terutama pada perilaku pemimpin. Manfaat praktis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan media dan materi pembelajaran yang lebih aplikatif karena berbasis pada fenomena sekitar yang terjadi.

Secara khusus, penelitian ini diharapkan memberikan beberapa manfaat khusus sebagai berikut:

1. Diperolehnya data mengenai nilai-nilai, konsep, dan konstruk perilaku pemimpin berbasis budaya yang ada di wilayah Universitas Jenderal Soedirman.
2. Terujinya nilai-nilai, konsep, dan konstruk perilaku pemimpin berbasis budaya yang ada di wilayah Universitas Jenderal Soedirman.
3. Diperolehnya hasil pengembangan model perilaku pemimpin berbasis budaya yang ada di wilayah Universitas Jenderal Soedirman sebagai suatu bentuk pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, sosial, dan budaya.

TINJAUAN PUSTAKA

1.1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai seperangkat asumsi, nilai, dan norma bersama yang membentuk gaya manajemen, jargon organisasi, simbol, prosedur, praktik, dan klasifikasi prestasi yang menambah keunikan organisasi. Definisi ini menawarkan pandangan tentang budaya organisasi yang menggabungkan aspek-aspek yang dirujuk oleh berbagai penulis seperti Clark dan Lafferty (2009), Martins and Martins (2003), dan Cameron dan Quinn (2006). Lebih lanjut, Cameron dan Quinn (2006) mencatat bahwa budaya organisasi dihargai dan tercermin oleh gaya manajemen yang dominan, jargon organisasi, simbol, prosedur, praktik dan

klasifikasi prestasi yang menambah keunikan organisasi. Ogbonna dan Harris (2000) juga menyatakan bahwa budaya organisasi diakui sebagai pengungkit utama dalam mengubah kinerja organisasi. Oleh karena itu kemampuan untuk menyadari, mempengaruhi dan mengubah budaya organisasi penting bagi para pemimpin dan manajer, jangan sampai mereka menemukan diri mereka dikelola oleh budaya, daripada mempengaruhinya.

1.2. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan faktor penting dalam penelitian manajemen. Cascio (2006) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi. Daft (2000) menyatakan bahwa kinerja organisasi adalah kemampuan suatu organisasi untuk mencapai tujuan melalui penggunaan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Apalagi Daft (2000), Ricardo dan Wade (2001) menyatakan bahwa kinerja organisasi dapat dicapai apabila tujuan dan sasaran tercapai. Patut dicatat bahwa, ada beberapa model atau kerangka kerja untuk melakukan penilaian kinerja organisasi dan kinerja organisasi dapat diklasifikasikan dalam kinerja individu dan organisasi (Combs, Crook dan Shook, 2005). Namun, penelitian ini akan mempertimbangkan kinerja tingkat organisasi. Kotter (2012) menemukan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, kompetensi pemecahan masalah dan kinerja organisasi. Ernst (2001) juga menemukan bahwa keberhasilan organisasi akan menurun jika harapan pemangku kepentingan internal dan/atau eksternal tidak sesuai dengan harapan pemangku kepentingan yang ada budaya organisasi.

1.3. Competing Values Framework

Studi ini dibangun di atas tipologi CVF Cameron dan Quinn (2006), yang didasarkan pada dua dimensi, yaitu fokus internal atau eksternal organisasi, dan fleksibilitas atau fokus stabilitas. Berkaitan dengan dua dimensi ini, empat jenis budaya yang berbeda diidentifikasi. Ini adalah: Klan, Hierarki, Adhocracy dan Pasar (Cameron & Quinn, 2006). Budaya klan menandakan organisasi yang fleksibel dengan penekanan pada pelestarian domain internal melalui fokus orang dan pelanggan, di mana budaya hierarki menggambarkan organisasi yang dilestarikan secara internal dengan fokus stabilitas dan kontrol. Budaya adhocracy mewakili organisasi yang berfokus pada eksternal, yang sangat fleksibel dengan penekanan pada individualitas, sedangkan budaya pasar menggambarkan

organisasi yang berfokus pada mempertahankan posisi eksternalnya, dengan penekanan pada penciptaan lingkungan yang terkendali dan stabil (Cameron & Quinn, 2006).

Cameron dan Quinn (2006) menetapkan bahwa keempat jenis budaya dalam CVF memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi, namun setiap budaya memiliki kriteria yang berbeda untuk kinerja tinggi. Organisasi dengan budaya hierarki, berkinerja ketika mereka efisien, produktif, dan berfungsi dengan lancar dan dapat diprediksi (Cameron dan Quinn, 2006), sementara ukuran kinerja organisasi yang efektif yang dihargai dalam budaya pasar adalah pencapaian tujuan, mengalahkan persaingan, meningkatkan pangsa pasar, dan menguntungkan. Kriteria kinerja yang paling dihargai dalam budaya klan termasuk kohesi, tingkat moral dan kepuasan karyawan yang tinggi, pengembangan sumber daya manusia, dan kerja tim (Cameron & Quinn, 2006). Akhirnya, dalam budaya adhocracy menekankan penemuan dan ide-ide baru; dan menciptakan pasar baru, pelanggan baru, dan pembukaan baru. Bersama-sama, hasil yang disebutkan sebelumnya berfungsi sebagai indikator dasar kinerja organisasi yang efektif (Cameron & Quinn, 2006). Tipologi CVF digunakan sebagai alat kal analyti untuk penelitian ini, terutama karena relevansinya dengan perusahaan yang ada. Selain itu, ini banyak digunakan dan telah mendapatkan pengakuan luas sebagai model yang dapat diandalkan untuk menilai kinerja organisasi dan budaya organisasi (Cameron, *et al.* 2006). Akhirnya, validitasnya telah dicatat oleh Yu (2009).

Banyak peneliti telah menggunakan CVF untuk mengukur budaya organisasi dan menunjukkan hubungannya dengan kinerja. Misalnya, Shepstone dan Currie (2006), telah menunjukkan bagaimana budaya terkait dengan efisiensi staf perpustakaan. Cameron dan Quinn (2006) memanfaatkan CVF dan menunjukkan bahwa ketika semua pemimpin, manajer, dan staf dalam suatu organisasi memiliki pemahaman yang jelas tentang budaya bersama mereka, ini menciptakan tatanan komunal, stabilitas, identitas yang bersatu, dan visi bersama sekaligus mengurangi keraguan organisasi; semuanya menghasilkan peningkatan efisiensi organisasi. Selain itu, Trice dan Beyer (1993) menggunakan CVF dalam studi mereka dan menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang solid dan unik adalah kontributor utama keberhasilan kinerja dari suatu firma. Selanjutnya, perbedaan antara budaya organisasi dua organisasi dalam

industri yang sama yang mengadopsi strategi serupa, explained perbedaan dalam hasil mereka (Kandula, 2006).

3. METHODOLOGY

Sekaran (2000) menyatakan bahwa suatu populasi mengacu pada setiap kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal yang menarik bagi peneliti. Trochin (2000) menganggap populasi penelitian sebagai kelompok yang ingin digeneralisasi oleh peneliti. Populasi yang dipilih untuk penelitian ini mencakup semua orang dalam pergeseran each yaitu; tingkat pengawasan serta staf teknis utama yang dipekerjakan dalam tiga shift dengan organisasi. Ukuran populasi adalah 150 karyawan. Menurut Sekaran (2000) sampel adalah bagian dari populasi yang terdiri dari pemilihan anggota populasi tertentu. Untuk tujuan penelitian ini, sampelnya sama dengan populasi, yaitu semua pekerja pada ketiga shift, dengan 50 pekerja di setiap shift.

3.1 Instrumen Pengukuran

Kuesioner terdiri dari dua bagian terpisah; Bagian A adalah data biografis yang disodorkan seperti usia, jenis kelamin, kedudukan dan tingkat pendidikan. Bagian B ditujukan untuk mengukur budaya organisasi, menggunakan Kerangka Nilai-Nilai yang Bersaing dari Cameron dan Quinn (2006). Data produksi kinerja organisasi digunakan sebagai ukuran kinerja dalam penelitian ini dan diperoleh dari manajemen perusahaan manufaktur. Bagian berikut akan membahas secara lebih rinci kuesioner budaya organisasi yang digunakan, serta data kinerja organisasi .

4. HASIL

Yang disajikan dalam bab ini adalah hasil penelitian. Sampel yang digunakan dalam penelitian akan dijelaskan dalam hal jenis kelamin responden, usia, kualifikasi pendidikan, serta posisi responden dalam perusahaan. Juga disajikan adalah skor analisis budaya organisasi dan hasil per shift, dipecah menjadi empat dimensi. Indikator kinerja organisasi yang digunakan akan disajikan. Hasil dari hipotesis yang diuji akan disajikan, di mana setelah hasilnya akan ddikukusasi secara lebih rinci.

4.1 Statistik Deskriptif

Data biografi telah dianalisis di bagian ini melalui statistik deskriptif, menggunakan diagram batang untuk memahami sampel yang sedang dipertimbangkan.

budaya negatif atau lemah dapat menurunkan semangat karyawan yang berprestasi sehingga mereka berkinerja buruk (Kandula, 2006).

Kegiatan kepemimpinan yang terkait dengan budaya klan difokuskan pada membangun kohesi melalui konsensus, dan pada pencapaian kepuasan melalui keterlibatan (Cameron & Quinn, 2006: 43). Temuan menunjukkan bahwa pergeseran tersebut menciptakan nilai dengan membangun competencies, mengembangkan orang, dan memperkuat budaya organisasi. Modal manusia dan sosial diprioritaskan daripada modal keuangan (Cameron, et al., 2006: 38; Martin & Simons, 2002:67). Strategi-strategi ini menghasilkan nilai paling besar ketika stabilitas harus dijaga dalam menghadapi ketidakpastian (Martin & Simons, 2002). Pemimpin yang unggul dalam kuadran ini cenderung mengambil peran sebagai sosok orang tua, mentor, fasilitator, dan pembangun tim (Martin & Simons, 2002). Temuan menunjukkan bahwa pemimpin di perusahaan manufaktur menghargai tujuan bersama, kontribusi timbal balik, dan rasa kolektivisme di antara karyawan mereka (Cameron, et al., 2006:38-39).

Kompetensi

terkait dengan kuadran klan ini adalah (Cameron, et al., 2006: 116-117):

- Memimpin melalui kerja tim - Membangun tim yang efektif, kohesif, dan berfungsi dengan lancar.
- Memimpin melalui hubungan interpersonal - Membangun hubungan yang efektif melalui komunikasi dan mendengarkan.
- Memimpin pengembangan sumber daya manusia - Membantu orang lain meningkatkan kinerja dan mengembangkan kompetensi.
- Memimpin melalui kerja sama dan komunitas - Menumbuhkan rasa persatuan melalui keterlibatan dan pemberdayaan.
- Memimpin melalui kasih sayang dan kepedulian - Memfasilitasi iklim kepedulian dan dukungan pribadi bagi orang lain.

Jika kompetensi kepemimpinan ini dominan, organisasi akan termotivasi menuju budaya "Klan" yang ditandai dengan penyebaran nilai-nilai dan tujuan bersama, persatuan, partisipatif, keunikan, dan logika "we-ness" (Cameron & Quinn, 2006:41). Oleh karena itu, temuan menunjukkan bahwa di perusahaan yang sedang diselidiki,

5. KESIMPULAN

Menggunakan kuesioner, penelitian tentang budaya dan kinerja ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hipotesis tentang perbedaan budaya dan kinerja antara pergeseran produksi dalam perusahaan yang sama. CVF digunakan sebagai tolok ukur untuk mengeksplorasi budaya organisasi, terutama karena penggunaannya yang luas, keberadaan instrumen pengukuran yang sesuai, dan kesesuaiannya untuk menginformasikan proses perubahan organisasi. Penelitian ini didasarkan pada jawaban oleh 150 staf di sebuah perusahaan manufaktur yang bekerja dalam tiga shift bergilir. Penelitian ini menemukan bahwa budaya saat ini di perusahaan manufaktur adalah budaya klan dan bahwa ada perbedaan yang signifikan secara statistik antara budaya ketiga shift di perusahaan manufaktur. Hasilnya juga jelas menunjukkan signifikan secara statistik

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., Walderman, D. A., & Yammarino, F. J. 1991. Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, Vol.15, pp. 9-16.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88. No.2, pp. 207-218.
- Casimir, G., Waldman, D., Bartram, T. Dan Yang, S. 2006. Trust and the relationship between leadership and follower performance: opening the blackbox in Australia and China. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 12. pp. 72-88.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D. 2007. A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.2. pp. 331-346.

- Gronn, P. 2000. Distributed properties: a new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, Vol. 28 No. 2, pp. 317-338
- Hair, J.F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. O., Tatham, R.L. 2006. *Multivariate data Analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., & Johnson, D.E. 1996. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hinkin, T.R., Schriesheim, C.A., 2008, An examination of "nonleadership": From laissez-faire leadership to leader reward mission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93(6), pp. 1234-1248.
- Johnsen, Bjørn H., Eid, J., Pallesen, S., Bartone, P.T., and Nissestad, Odd A., 2009, Predicting Transformational Leadership in Naval Cadets: Effects of Personality Hardiness and Training, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 39, No. 9, pp. 2213-2235
- Jung, D.I. and Avolio, B.J. 2000. Opening the blackbox: an experimental investigation of mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 467-480.
- Laschinger, H., Finegan, J., and Shamian, J. 2001. The impact of work place empowerment and organizational trust on staff nurses work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, Vol. 26. No. 3, pp. 7-23.
- Lowe, K., Kroeck, K. and Sivasubramaniam, N. 1996. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, Vol. 7 No. 3. pp. 385-425.
- Luthans, Fred, 2012, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* 12th edition McGraw-Hill, Irwin.
- Pillai, R., Schriesheim, C. and Williams, E. 1999. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study, *Journal of Management*, Vol. 25 No. 6, pp. 897-933.
- Pillai, R., Williams, E. 2004. Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 144-159.
- Spreitzer, G., 1995, Psychological empowerment in the work place: dimensions, measurement and validation, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 1442-1456.
- Stone, A. G., Patterson, K. 2005. *The history of leader focus*. Conference proceeding. http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2005/pdf/stone_history.pdf

Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D., & Chen, Z.X. 2005. Leader-member exchange as mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, Vol 48. No. 3. pp. 420-432.

Wren, J.T. 1995. *The leaders companion: Insights on leadership through the ages*. New York: The Free Press.

Wyse, Alison., Vilkinas T., 2004, Executive leadership roles in the Australian Public Service, *Women in Management Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 205-211.

Zeinabadia, H., and Rastegarpour, H., 2010, Factors affecting teacher trust in principal: testing the effect of transformational leadership and procedural justice, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, Vol 5, pp.1004-1008