

KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN BISNIS GLOBAL YANG EFEKTIF

Nazwirman
Program Studi Magister Manajemen Universitas YARSI, Jakarta
Email: nazwirman@yarsi.ac.id

Abstract

This research is qualitative in nature that draws findings from various literatures in relation to global business leadership and cross-cultural management. This is an initial effort to identify the essence of leadership skills for global business leaders to face current and future challenges. In global business including technological innovation, and demographic change, companies must seek effective leadership for diverse organizational management. Leadership in global environmental conditions that seeks to involve cultural awareness, global mindset, effective interpersonal skills, and leader-employee relations and the need to develop leadership skills. There are eleven important skills identified for global business leaders that are effective in developing diverse locations. These skills are useful for growing employee potential, improving overall organizational performance, taking social responsibility, and cross-cultural human relations. So global business leaders need to continually update effective knowledge, skills and abilities in developing cross-cultural work and management environments, to be able to compete in the global market. Global business management and human resource development will be very useful by exploring empirically the essence of leader skills. In the future this strategy will be very beneficial for global business leadership practices.

Keywords: *Leaders, Global Business, Leadership, Effectiveness, Cross Culture*

Abstrak

Penelitian ini bersifat kualitatif yang mensarikan temuan dari berbagai literatur dalam kaitannya dengan kepemimpinan bisnis global dan manajemen lintas budaya. Ini merupakan upaya awal dalam mengidentifikasi esensi keterampilan kepemimpinan bagi para pemimpin bisnis global untuk menghadapi tantangan sekarang dan masa yang akan datang. Dalam bisnis global termasuk inovasi teknologi, dan perubahan demografis, perusahaan harus mencari kepemimpinan yang efektif untuk manajemen organisasi yang beragam. Kepemimpinan dalam kondisi lingkungan global yang berusaha melibatkan kesadaran budaya, pola pikir global, keterampilan interpersonal, dan hubungan pemimpin-karyawan yang efektif serta perlunya mengembangkan keterampilan kepemimpinan. Terdapat Sebelas keterampilan penting yang diidentifikasi untuk para pemimpin bisnis global yang efektif dalam pengembangan lokasi yang beragam. Keterampilan ini bermanfaat untuk menumbuhkan potensi karyawan, meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, mengambil tanggung jawab sosial, dan hubungan manusia lintas budaya. Maka para pemimpin bisnis global perlu terus memperbarui pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang efektif dalam pengembangan lingkungan kerja dan manajemen lintas budaya, untuk mampu bersaing di pasar global. Manajemen bisnis global dan pengembangan sumber daya manusia akan sangat bermanfaat dengan mengeksplorasi secara empiris esensi keterampilan pemimpin. Di masa depan strategi ini akan sangat bermanfaat bagi praktik kepemimpinan bisnis global.

Kata Kunci: *Pemimpin, Bisnis Global, Kepemimpinan, Efektifitas, Lintas Budaya*

1. Pendahuluan

Konsep globalisasi saat ini membawa berbagai konsekuensi dalam bidang bisnis. Ketika perusahaan (organisasi) berencana memasuki pasar global maka batasan negara tidak mampu untuk membatasi perusahaan dari tekanan persaingan luar negara, sehingga kesuksesan perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dengan lingkungannya termasuk peluang dan tantangannya. Sebagai pemimpin bisnis harus mempersiapkan dan memahami dengan baik langkah-langkah yang perlu dilakukan. Para pemimpin bisnis memerlukan visi dan perspektif global agar tujuan dan pengelolaan perusahaan dapat tercapai secara efektif. Prosesnya dapat dimulai dari peningkatan daya saing, produk yang di hasilkan, pengetahuan tentang lingkungan global, mengamati strategi bersaing sampai pada perubahan kebijakan yang dilakukan terhadap penilaian kinerja bisnisnya. Pemimpin harus mampu dan memiliki pengalaman yang luas tentang keragaman budaya.

Kepemimpinan global menjadi topik menarik dalam penelitian, baik dunia bisnis, sosial, manajemen dan pengembangan sumber daya manusia (Harteis, 2012; Caligiuri & Tarique, 2012; Rockstuhl et al., 2011). Bisnis global saat ini telah menciptakan kebutuhan untuk perusahaan internasional. Di lingkungan perusahaan pemimpin merupakan komponen kunci. Namun sekarang fungsi dan kapasitasnya semakin rumit dengan perkembangan teknologi dan meningkatnya keterlibatan mereka dalam globalisasi (Punnett, 2004). Kemajuan teknologi memperluas kemungkinan ekonomi global mengubah cara orang melakukan bisnis dan berkomunikasi. Pemimpin bisnis global atau pemimpin lintas budaya harus melihat perubahan dunia sebagai tantangan dan peluang demi pertumbuhan perusahaan dan pengembangan individu. Dalam menghadapi perubahan, pemimpin berperan sebagai fasilitator dalam merespons secara cepat dampak demografi, teknologi, dan globalisasi dengan memberikan keterampilan khusus pada pemimpin bisnis global. Ketika perubahan permintaan perusahaan berbasis pengetahuan meningkat merupakan bagian tanggung jawab karyawan dan pemimpin untuk meningkatkan keberhasilan pembelajaran dan pengembangan sumber daya manusia (Harteis, 2012; Aggarwa, 2011). Para pemimpin global perlu membangun keterampilan interpersonal karyawan dan kelompok (Byrd, 2007). Seorang pemimpin perusahaan global yang sukses harus tahu kepemimpinan apa yang diharapkan. Individu dengan latar belakang budaya yang berbeda dapat berbeda pula dalam konsepsi dan harapan kepemimpinannya (Ulrich & Smallwood, 2012).

Dalam praktik kepemimpinan di Jepang berbeda dengan tradisi budaya barat (Takahashi, Ishikawa & Kanai, 2012). Untuk menciptakan kepemimpinan yang berlangsung lama, para pemimpin bisnis global harus menunjukkan kompetensi yang diharapkan kedalam kesadaran dan praktik lintas budaya. Maka penting memahami kepemimpinan untuk mengembangkan dan mempertahankan strategi yang efektif terhadap perubahan jangka panjang (Ulrich & Smallwood, 2012).

Pentingnya pemimpin yang efektif dalam manajemen lintas budaya sudah dilakukan dalam beberapa penelitian (Nguyen & Umemoto, 2009). Arus Globalisasi dan teknologi saat ini mempercepat perubahan bisnis sekaligus menciptakan tantangan. Oleh karena itu para pemimpin bisnis global perlu memperoleh serangkaian kompetensi yang memungkinkan mereka untuk mengimplementasikan visi dan kepemimpinannya secara efektif (Amagoh, 2009). Bagaimana mengembangkan pemimpin yang efektif dengan keterampilan yang

dibutuhkan untuk menghadapi tantangan bagi semua organisasi. Maka pemimpin bisnis global harus dilengkapi dengan keterampilan yang diperlukan pada perusahaan lintas negara. Dalam penelitian ini komponen kepemimpinan serta keterampilan pemimpin bisnis global yang signifikan perlu diidentifikasi untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi kinerja mereka. Aspek atau dimensi yang digunakan untuk identifikasi penelitian terkait dengan budaya organisasi campuran (*Blended organization culture*), Dinamika Kelompok (*Group Dynamic*), Perbedaan Gender (*Gender differences*) serta Keragaman budaya (*Culture diversity*) dan Antisipasi kepemimpinan lintas budaya. Bagaimana kepemimpinan bisnis global dapat melakukan secara efisien dalam pasar global yang semakin sulit?.

Tujuan dari penelitian ini berusaha untuk: (a) menguji bentuk baru pemimpin bisnis global dalam pengembangan manajemen lintas budaya dan lokasi yang beragam, (b) mengidentifikasi tantangan untuk para pemimpin bisnis global, dan (c) mengidentifikasi keterampilan sebagai pemimpin bisnis global yang sukses.

2. Kajian Pustaka

2.1 Manajemen Kepemimpinan Lintas Budaya

Keunggulan globalisasi bisnis yang berkelanjutan bergantung pada keterampilan dan kemampuan seorang pemimpin yang dapat mengelola keragaman dan menerapkan strategi bisnis yang kompleks. Manajemen lintas budaya yang efektif adalah kunci keberhasilan bisnis global (Okoro, 2012). Dalam mengejar efektivitas, pemimpin lintas budaya harus mampu mengelola keragaman budaya secara efisien, yang dikenal sebagai kemampuan kecerdasan budaya (*cultural intelligence/CI*) atau *cultural quotient (CQ)* (Rockstuhl et al., 2011). Karena kecerdasan budaya secara signifikan terkait dengan pengalaman internasional individu (Lovvorn & Chen, 2011), para pemimpin global harus sadar dan menghargai keragaman yang dihadapi dalam praktik kepemimpinan.

2.2 Budaya Organisasi Campuran (*Blended organization culture*)

Kepemimpinan yang diimplementasikan dalam situasi percampuran budaya (*cross-cultural leadership*) merupakan suatu bentuk interaksi kepemimpinan antara pemimpin dengan karyawan yang latar belakang budaya yang berbeda. Anggapan yang menyebabkan kepemimpinan lintas budaya berbeda dengan kepemimpinan tradisional adalah pengaruh dari budaya terhadap berbagai harapan sehubungan dengan interaksi pemimpin dengan karyawannya. Beberapa kajian yang telah dilakukan yaitu membahas hubungan antara pemimpin dengan para karyawan yang berbeda dari suatu negara ke negara yang lain (Connerley & Pedersen, 2005; Antonakis et al., 2004). Pemimpin yang efektif harus menerima keberadaan dari perbedaan budaya sampai penyesuaian mampu dilakukan untuk mengantisipasi dan menanggulangi berbagai tantangan (Williams, 2008; Leithwood & Doris, 2008).

Sekarang posisi manajerial dan profesional cukup banyak ditempati oleh wanita serta kelompok budaya yang lebih beragam (Carr-Ruffino, 2005). Hal ini dapat membawa keunggulan dan tantangan yang berbeda dalam hal ide, kreativitas, gaya, dan inovasi ke perusahaan. Dalam budaya organisasi campuran seperti itu mencakup rasisme, seksisme, atau ageisme dapat dengan mudah menyebabkan hilangnya potensi inovatif dan kegagalan organisasi di pasar global (Parvis, 2003). Budaya organisasi memengaruhi kesuksesan bisnis (Khana & Afzalb, 2011). Untuk meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi harus

menekankan, nilai-nilai inti organisasi seperti keunggulan kinerja, inovasi, tanggung jawab sosial, keterlibatan pekerja, dan kualitas kehidupan kerja (Khana & Afzalb, 2011). Maka pemimpin global yang efektif harus meningkatkan kemampuan mereka untuk mengelola kompleksitas orang yang beragam, memahami dan menghormati perbedaan, membuat penyesuaian yang diperlukan dalam kepemimpinan, dan siap untuk peluang dan tantangan yang datang. Para pemimpin adalah kunci yang paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan pengembangan sumber daya manusia melalui pengembangan kepemimpinan (Byrd, 2007).

2.3 Dinamika Kelompok (*Group Dynamic*)

Dinamika kelompok ini memainkan peran dalam praktik kepemimpinan. Dinamika Kelompok merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menghubungkan kekuatan-kekuatan aspek pekerjaan kelompok. Pada dasarnya, mengacu pada kekuatan Interaksional dalam kelompok yang ditata dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan karyawan. Dinamika Kelompok mencakup studi tentang *Cohesiveness*, *Leadership*, Proses pengambilan keputusan dan pembentukan subkelompok (Chaplin, 2010). Dalam bisnis global gaya kepemimpinan dan pendekatan manajemen yang diterapkan sangat tergantung pada dinamika dan keadaan kelompok (Punnett, 2004). Suatu kritik atau penilaian yang signifikan memengaruhi perilaku dan nilai-nilai individu ketika lingkungan dibentuk oleh pola atau pemikiran kelompok yang sama. Dalam banyak kasus, kepemimpinan sering dipengaruhi oleh persepsi rekan, bawahan, dan atasan (Heller, 1982). Sejumlah proses dinamis biasanya diciptakan untuk memisahkan anggota kelompok dari yang lain. Masing-masing dinamika kelompok ini memainkan peran penting dalam membentuk kepemimpinan global yang berdampak kuat pada budaya dan iklim organisasi. Kelompok dinamis merupakan kunci untuk budaya inovasi (Ragir & Brooks, 2012).

Namun, ukuran tim dapat mempengaruhi dinamika kelompok serta kepemimpinan. Kepemimpinan formal atau otokratis diperlukan untuk arahan ketika ukuran kelompok besar (Lussier, 2005). Kompetensi lintas-budaya yang dinamis sesuai dengan itu, sehingga para pemimpin global, terus meningkatkan karakteristik kepribadian dan pengembangan pengalaman lintas-budaya (Caligiuri & Tarique, 2012). Kelompok budaya dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan bisnis biasanya tercermin dari prinsip-prinsip yang mendasari kelompok itu sendiri. Perusahaan negara-negara barat memiliki perbedaan-perbedaan mendasar, seperti perusahaan Swedia dan Perancis memiliki perbedaan yang relatif kecil, sementara Australia dan Jerman memiliki perbedaan yang besar dalam pandangan mereka terhadap hubungan kekuasaan antara pemimpin dengan bawahan. Ada tiga tipe pemimpin jika dihubungkan dengan kondisi suatu budaya, yaitu (1) pemimpin dalam *monoactive culture* akan memperlihatkan dan mengutamakan kemampuan teknis, senantiasa berdasarkan fakta dan logika dan tidak berdasarkan perasaan dan emosi. (2) pemimpin dalam *polyactive culture* jauh lebih terbuka, mendasarkan pada kemampuan persuasif, menggunakan kekuatan karakter mereka sebagai insentif. (3) Pemimpin dalam *reactive culture* juga berorientasi kepada bawahan, tetapi mereka mengelola dengan mempergunakan peralatan ilmu pengetahuan, sabar dan menggunakan sistem pengawasan yang tenang.

2.4 Dinamika Gender (*Gender differences*)

Secara eksplisit gender merupakan perbedaan antara pria dan wanita. Dalam perspektif perbedaan gender bahwa sampai saat ini wanita masih kurang terwakili pada jabatan strategis,

(Harris & Leberman, 2012). Wanita cenderung mendengar apa dan bagaimana berita yang disampaikan dan menunjukkan tingkat minat yang lebih besar dalam hubungan interpersonal. Sebaliknya, pria cenderung hanya mendengar apa yang telah dikatakan dan menunjukkan tingkat agresi yang lebih besar. Pria secara sederhana diharapkan menjadi pemimpin yang agresif dan tangguh sementara wanita dicap sebagai pengikut emosional (Morosini, 2005). Wanita cenderung memiliki kualitas yang berbeda dalam gaya kerja, dan perbedaan tersebut dapat berkontribusi pada perilaku, pemikiran, dan kepemimpinan yang lebih disukai. Namun, gender dapat mengganggu dalam mendapatkan posisi kepemimpinan (Ely, Ibarra & Kolb, 2011; Vinnicombe & Singh, 2003). Untuk mengatasi masalah ini, perlu mengembangkan program kepemimpinan khusus untuk membantu para pemimpin wanita menuju peran kepemimpinan yang besar. Misalnya, Program Kepemimpinan wanita untuk meningkatkan kepercayaan diri, keterampilan menciptakan jaringan, dan peluang untuk promosi pekerjaan (Harris & Leberman, 2012). Jumlah wanita pekerja terus meningkat, dalam memahami stereotip gender dapat membantu para pemimpin lintas budaya untuk membangun hubungan positif dan menghindari keputusan manajemen yang bias (Carr-Ruffino, 2005).

2.5 Keragaman Budaya (*Culture diversity*) dan Antisipasi Kepemimpinan Lintas Budaya

Keragaman budaya dapat mengenai etika kerja, perilaku, gaya komunikasi, dan hubungan manajemen tenaga kerja berbeda dari satu negara ke negara lain. Kompetensi kepemimpinan dikonseptualisasikan secara berbeda di berbagai negara (Kowske & Anthony, 2007). Budaya merupakan variabel penting yang harus dipertimbangkan dalam kepemimpinan (Gutierrez, Spencer & Zhu, 2012). Di negara-negara hubungan tinggi seperti Jepang, Cina, dan Korea Selatan, karyawan cenderung memilih pesan tidak langsung dan sangat bergantung pada bahasa nonverbal, namun karyawan dari negara rendah seperti Jerman dan Inggris Raya cenderung berkomunikasi langsung dan membangun lebih banyak informasi kedalam pesan (Hackman & Johnson, 2004). Hubungan kerja sama di negara-negara Asia, sebagian besar orang Asia cenderung merasa pujian individu akan memengaruhi keharmonisan kelompok, dan pemimpin harus memuji seluruh kelompok daripada satu anggota kelompok tertentu (Lussier, 2005). Kelompok budaya yang berbeda memiliki harapan kepemimpinan yang berbeda, dan ini dapat memengaruhi perilaku karyawan dan pimpinan (Nguyen & Umemoto, 2009). Dengan melakukan itu, pemimpin dapat memenuhi kebutuhan karyawan dan tanggung jawabnya untuk menciptakan tempat kerja lintas budaya serta pandangan ke depan yang strategis dari inovasi organisasi.

Beberapa peneliti menyatakan bahwa teori-teori manajemen Amerika telah mengaplikasikan secara luas penugasan pemimpin keluar negeri. Sebagian besar pemimpin percaya bahwa kepemimpinan tergantung terhadap situasi budaya dimana mereka berada (Nuraini, 2013; Graen & Wakabayashi, 1994). Perusahaan-perusahaan yang memiliki pabrik di Amerika dan Jepang, dimana cabang yang berlokasi di Amerika diorganisasikan dengan menggunakan metode atau cara Jepang dengan sebahagian besar karyawannya adalah orang Amerika yang sangat memerlukan kemampuan kepemimpinan lintas budaya untuk dapat sukses.. Beberapa hal tentang kepemimpinan tersebut menghadapi masalah yang khusus akibat dari adanya perbedaan budaya antara kedua negara. yaitu: (1) Perbedaan bahasa. (2) Kepatuhan yang rendah terhadap perusahaan dan dalam partner kerja. (3) Ketiadaan hukuman bagi pelanggaran terhadap perintah yang dianggap ideal. (4) Kurangnya kemegahan dari kantor perusahaan sebagai simbol status. (5) menjalani seluruh karirnya pada satu perusahaan saja,

sebaliknya para pemimpin Jepang bekerja sampai pensiun pada satu perusahaan saja. Untuk mencapai sukses sebagai pemimpin internasional/global pemimpin sangat diperlukan kemampuan kepemimpinan dalam lintas budaya (*cross-cultural leadership competencies*) (Graen & Wakabayashi, 1994).

2.6 Tantangan untuk Pemimpin Global

Konsep kepemimpinan diartikan dan digunakan dalam berbagai cara. Dalam berbagai kajian, perilaku kepemimpinan diartikan sebagai perilaku individu dalam posisi manajerial terhadap anggota dari suatu kelompok atau organisasi, jika individu tersebut berupaya untuk mengarahkan aktivitas dari kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan khusus dari organisasi tersebut (Madanchian et al., 2017). Oleh karena itu kepemimpinan selalu melibatkan interaksi antara pemimpin dan para bawahan yang mereka pimpin dalam seluruh aspek pekerjaan yang telah ditentukan oleh organisasi. Hubungan yang lebih fleksibel antara para pemimpin global dan karyawan sangat penting. Globalisasi, inovasi teknologi, perubahan demografis membawa transformasi luar biasa ke dalam kehidupan dan pekerjaan manusia. Agar perusahaan tetap kompetitif di pasar global, maka perusahaan menjaga hubungan emosional yang saling bergantung serta mengembangkan kepercayaan dan loyalitas yang berkelanjutan antara pemimpin dan pengikut. Hubungan pimpinan-karyawan yang lebih besar secara signifikan memengaruhi perilaku anggota dan meningkatkan derajat perilaku kepada pemimpin dan organisasi (Lussier, 2005). Hubungan dapat ditingkatkan dengan menghabiskan waktu bersama dan mempertimbangkan kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai karyawan. Pemimpin global tidak dapat memiliki kinerja yang luar biasa tanpa kemampuan untuk membimbing dan memengaruhi karyawan untuk bekerja menuju tujuan organisasi.

Saat ini teknologi memainkan peran penting dalam kebijakan global, ekonomi dan budaya dalam membentuk struktur sistem global (Fritsch, 2011). Kemajuan teknologi tidak hanya menghemat waktu dan uang untuk keuntungan organisasi yang lebih besar dan kualitas hidup yang lebih baik, tetapi juga menciptakan globalisasi dengan peraturan, bahasa, dan nilai-nilai bersama. Bisnis dan sifat pekerjaan dapat diubah oleh teknologi (Aggarwa, 2011). Pembelajaran *online* merupakan strategi yang umum digunakan, baik pertemuan menggunakan web maupun email untuk komunikasi perusahaan. Tenaga kerja virtual, organisasi virtual, dan kepemimpinan elektronik juga muncul dari pengembangan teknologi. Oleh karena itu diperlukan pendekatan yang berbeda dalam lingkungan kerja virtual (Wang, 2011). Namun, teknologi juga memunculkan masalah jarak dan terputusnya hubungan manusia. Teknologi membuat kemajuan dan dampaknya pada organisasi global, kepemimpinan tradisional tidak lagi dapat sepenuhnya membantu manajer untuk memimpin karyawan yang bekerja di negara yang berbeda. Organisasi internasional menuntut pemimpin lintas budaya menggunakan keterampilan kepemimpinan yang tepat untuk menginspirasi dan memengaruhi karyawan yang beragam. Ada konsensus kuat bahwa perolehan keterampilan kepemimpinan yang efektif akan membawa organisasi melalui kekacauan transformasi global dan berkontribusi pada keunggulan berkelanjutan (Caligiuri & Tarique, 2012; Ulrich & Smallwood, 2012; Swanson & Holton, 2009; Amagoh, 2009).

3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang dilakukan adalah kualitatif dimana mengumpulkan data yang bersifat non numerik dan bersifat deskriptif yang mengacu pada data serta memanfaatkan teori yang ada untuk menghasilkan suatu teori. Penelitian bersifat subjektif yang hasilnya tidak dapat digeneralisasikan atau memberikan gambaran yang jelas sesuai dengan studi literatur.

Penelitian ini mengekstrak temuan literatur dalam kaitannya dengan manajemen lintas budaya dan kepemimpinan global sebagai upaya permulaan dalam mengidentifikasi keterampilan kepemimpinan yang penting bagi para pemimpin bisnis global guna menghadapi tantangan sekarang dan masa yang akan datang. Dalam penelitian ini, keragaman didefinisikan sebagai perbedaan di antara sekelompok orang dalam latar belakang budaya, etnis, agama, bahasa, jenis kelamin, usia, dan pekerjaan.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil kajian peneliti bahwa kompetensi budaya diperlukan oleh para pemimpin bisnis global dibentuk dalam empat tingkatan yang saling berhubungan. (1) pemimpin memerlukan keterbukaan untuk mengenal berbagai perbedaan budaya dengan beranggapan bahwa semua tidak sama. (2) pada gilirannya hal tersebut akan memberikan kemudahan bagi pemimpin untuk mengembangkan kehati-hatian serta memudahkannya dalam mengenal kunci perbedaan antara diri sendiri dengan orang lain. Hal tersebut memerlukan pengetahuan budaya tertentu secara mendasar (3) pengetahuan budaya tersebut dapat digunakan untuk kemampuan mengubah serta beradaptasi dalam budaya silang, termasuk perilaku yang memaksimalkan keefektifan lintas budaya yang ada. (4) dalam kepemimpinan lintas budaya berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang diinginkan. Para pemimpin bisnis global harus memahami bahwa globalisasi memiliki efek berbeda pada negara dan masyarakat. Karena fungsi dan tanggung jawab pekerjaan para pemimpin global lebih kompleks dan sulit, maka diperlukan gaya kepemimpinan yang berorientasi masa depan dan fleksibel. Organisasi membutuhkan pendekatan pengembangan kepemimpinan khusus untuk kepemimpinan yang efektif dan kinerja organisasi.

Selanjutnya untuk mengimbangi perubahan lingkungan yang dengan cepat, para pemimpin membutuhkan lebih banyak keterampilan interpersonal untuk memenuhi tantangan saat ini dan masa depan. Komponen kepemimpinan serta keterampilan pemimpin bisnis global yang signifikan yang diidentifikasi untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi kinerja.. Beberapa cara untuk membangun hubungan pemimpin-karyawan lintas budaya yang sukses. Berikut ini sebelas esensi keterampilan kepemimpinan (Tabel 1) yang harus dimiliki dalam praktik pemimpin bisnis global dalam kaitannya terhadap dimensi digunakan yaitu budaya organisasi campuran (*Blended organization culture*), Dinamika Kelompok (*Group Dynamic*), Perbedaan Gender (*Gender differences*) serta Keragaman budaya (*Culture diversity*) dan Antisipasi kepemimpinan lintas budaya, yaitu:

Tabel 1. Keterampilan Kepemimpinan Bisnis Global

No	Keterampilan	Keterangan
1	Kembangkan Kesadaran Diri (<i>Develop self-awareness</i>)	Dimulai dari mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan diri. Pemimpin bisnis global perlu melakukan tes dan penilaian untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan diri (Dubrin, 2004). Hal ini diperlukan untuk memahami reaksi individu terhadap situasi dan pendekatan terhadap pengambilan keputusan. Dengan mengetahui keterbatasan kekuatan dan kelemahan diri dapat membantu para pemimpin lebih efektif melakukan pengaturan lintas budaya (Frost & Walker, 2007). Mampu mengatasi persepsi (stereotip) dan memanfaatkan keunggulan seseorang adalah kunci untuk praktik kepemimpinan global. Untuk

		<p>mendapatkan manfaat lebih lanjut dari mengidentifikasi keterbatasan diri, para pemimpin dapat menggunakan hasil untuk menyusun gaya kepemimpinan yang unik. Misalnya, para pemimpin wanita mungkin menggunakan empati dan kolaborasi sebagai sifat kepeimpinannya karena cenderung bekerja paling baik dalam hubungan kerja sama dan akibatnya meningkatkan kualitas kerja tim dan hasil kinerja.</p> <p>Para pemimpin global menghadapi dunia multikultural yang sangat kompleks yang membutuhkan penghargaan atas keunikan individu (Holt & Seki, 2012). Setiap individu memiliki perilaku tertentu yang dibentuk oleh latar belakang budaya, pengalaman hidup, dan nilai-nilai. Untuk lebih memahami masalah lintas budaya, para pemimpin internasional harus mempelajari demografi setiap karyawan dan menghargai input yang sangat beragam yang mereka bawa ke tempat kerja (Parvis, 2003).</p> <p>Berfokus pada perbedaan antara diri sendiri dan orang lain bukanlah cara mutlak untuk menyelesaikan masalah antarpribadi. Kowske dan Anthony (2007) mengidentifikasi bahwa kompetensi kepemimpinan dikonseptualisasikan sama ketika individu memiliki latar belakang geografis yang sama (mis., Anglo dan Amerika Latin). Melihat kesamaan daripada perbedaan dalam orang dapat menjadi pendekatan yang baik untuk membantu para pemimpin global berkomunikasi dan lebih efektif memimpin (Cranford & Glover, 2007). Dengan demikian, pemimpin dapat membangun hubungan dan menutup kesenjangan budaya dalam suatu kelompok.</p>
2	<p>Memahami Persepsi (Stereotip) Budaya (<i>Understand culture stereotypes</i>)</p>	<p>Para pemimpin global perlu memahami budaya lokal dan terbuka terhadap perbedaan (Frost & Walker, 2007). Memahami Persepsi (Stereotip) budaya membantu para pemimpin mengatasi kesalahan pribadi dan menghargai orang lain yang beragam. Kesalahan pribadi terhadap orang asing atau orang yang berbeda dari diri sendiri dapat menyebabkan kegagalan dalam menemukan karyawan yang berkualitas dan membangun kepercayaan karyawan, serta komitmen dan produktivitas mereka (Dubrin, 2004). Penting bagi para pemimpin untuk bersikap objektif dalam praktik kepemimpinan tanpa membuat asumsi. Pemimpin juga perlu memimpin dengan memberi contoh agar karyawan percaya perilaku etis (mis. Menghormati perbedaan orang lain dan menghindari kesalahan pribadi) secara serius ditekankan dalam organisasi (Roy, 2012). Melalui kesadaran dan kepekaan budaya, organisasi memiliki peluang keberhasilan yang lebih baik dalam persaingan global dan pengembalian investasi yang memadai (Okoro, 2012).</p> <p>Kunci bagi karyawan untuk mencapai potensi penuh adalah dengan memperlakukan karyawan dengan hormat (Choan, 2003). Menghargai setiap individu merupakan prinsip utama kepemimpinan yang efektif serta menggabungkan aspek-aspek moral lainnya. Orang-orang memiliki harapan berbeda tentang bagaimana mereka ingin diperlakukan berdasarkan latar belakang budaya dan nilai-nilai mereka. Dengan menghormati ciri-ciri karakter individu dan atribut unik, para pemimpin global dapat menghindari stereotip budaya dan melepaskan</p>

		potensi penuh pekerja di tempat kerja yang beragam.
3	Tingkatkan Kepuasan Diri (<i>Increase self-assurance</i>)	<p>Seorang pemimpin sejati harus memupuk kemampuan dan kepercayaan diri untuk membantu karyawan membangun antusiasme dan kepercayaan diri (Weiss, 2004). Untuk meningkatkan kepercayaan diri seseorang, para pemimpin dapat dimulai dengan memahami pesaing yaitu dengan mempelajari budaya pesaing, strategi bisnis, kinerja organisasi, dll. Dengan meningkatkannya daya saing di pasar global akan meningkatkan hasil organisasi. Penting juga bagi para pemimpin untuk memperluas pengetahuan tentang bisnis internasional dan memperkuat keterampilan teknis dalam praktik manajemen dan kepemimpinan.</p> <p>Para pemimpin global yang efektif memerlukan hasil, yang didorong oleh pencapaian dan pemikiran ke depan (Gutierrez, Spencer, & Zhu, 2012). Mereka harus memiliki kemampuan untuk dengan cepat menanggapi masalah dan membuat keputusan yang tepat dari aspek yang berbeda (Rausch, Halfhill, Sherman & Washbush, 2001). Mereka juga harus mampu mengidentifikasi peluang dengan cepat dan mampu mengubah tantangan menjadi peluang. Yang paling penting, kepemimpinan global adalah tentang inisiatif, kepercayaan, integritas, dan antusiasme kinerja (Flaum, 2002).</p>
4	Melihat Gambaran yang Lebih Besar (<i>Look at a bigger picture</i>)	<p>Pemimpin lintas budaya biasa berpikir secara global dan lokal (Gutierrez, Spencer & Zhu, 2012). Para pemimpin global seharusnya tidak membuat cetakan mikro pasar dunia dan memuaskan apa yang telah dilakukan. Penting bagi para pemimpin untuk melihat gambaran yang lebih besar untuk mencari tahu apa yang sedang terjadi dan mengantisipasi tantangan di masa depan. Mereka harus melihat tantangan sebagai kesempatan untuk pertumbuhan organisasi dan individu. Dari perspektif global untuk mengevaluasi dan memprediksi tantangan di masa depan, para pemimpin perlu melihat situasi sekarang dan berpikir di luar kotak (<i>out of the box</i>) dengan belajaran terus menerus dan pengembangan diri untuk mengatasi masalah dengan menggunakan banyak indera ketika mencari solusi dan tetap waspada terhadap peluang (Dubrin, 2004).</p>
5	Ciptakan Visi dan Mampu Menjualnya (<i>Create a vision and be able to sell it</i>)	<p>Visi harus realistis, sesuai dengan tantangan lingkungan di masa depan dan menghargai organisasi, pemangku kepentingan, dan pelanggan secara keseluruhan. Untuk membuat visi dan membawa organisasi ke tingkat berikutnya, para pemimpin global harus memiliki kemampuan untuk mengenali dan menghubungkan tren global dengan rencana pengembangan organisasi (Lussier, 2005). Para pemimpin harus mampu menciptakan visi untuk bagaimana melakukan perubahan positif yang sesuai dengan tujuan organisasi dan tren global. Pemimpin harus dapat menjual visi mereka kepada karyawan dengan berkomunikasi secara efektif serta mendapatkan dukungan karyawan, dan memengaruhi karyawan untuk bekerja menuju visi tersebut (Cranford & Glover, 2007).</p>

6	<p>Kembangkan Pola Pikir Global (<i>Develop a global mindset</i>)</p>	<p>Sangat penting bagi para pemimpin global untuk memperkaya kecerdasan budayanya (<i>artificial culture</i>) (Lovvorn & Chen, 2011). Dengan demikian, pengalaman internasional mereka dapat ditransformasikan menjadi pola pikir global (Lovvorn & Chen, 2011). Pola pikir global merupakan salah satu sifat khusus dari kepemimpinan internasional yang terkait dengan kepercayaan, hubungan manajer-karyawan, dan komitmen organisasi (Story & Barbuto, 2011). Pengembangan pola pikir global juga melibatkan kecerdasan budaya dan orientasi bisnis global (Story & Barbuto, 2011). Pemimpin global yang efektif cenderung memiliki model mental yang menawarkan cara yang valid untuk melihat dan menangani masalah kompleks dalam praktik kepemimpinan (Johnson, 2008). Para pemimpin perlu berpikiran terbuka, berpikir global, dan bertindak cepat untuk mempertahankan daya saing mereka dalam organisasi multikultural dan pasar global.</p> <p>Selain itu, para pemimpin juga dapat melibatkan pembelajaran transformatif dalam pengembangan kepemimpinan yang berfokus tidak hanya secara kritis merefleksikan perilaku dan asumsi individu tetapi juga secara efektif menciptakan cara memahami serta bertindak atas lingkungannya (Johnson, 2008).</p>
7	<p>Dukungan Organisasi (<i>Organization supports</i>)</p>	<p>Dapatkan dukungan berkelanjutan dari semua level organisasi. Ini sering merupakan masalah untuk mendapatkan dukungan berkelanjutan dari bawahan dan atasan ketika para pemimpin global antusias untuk membentuk atau mengunci perubahan untuk pengembangan organisasi. Pemimpin harus mengembangkan sistem pendukung-taktik jaringan untuk mengembangkan kerja tim dan sukseki kepemimpinan (Lussier, 2005). Hal ini agar menjadi lebih terlihat dan dapat diakses oleh karyawan untuk meningkatkan hubungan manajer-karyawan, menciptakan iklim organisasi yang positif, dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.</p> <p>Berikan dukungan kepada orang-orang dan organisasi. Para pemimpin global juga harus belajar untuk menawarkan dukungan mereka kepada karyawan terutama selama periode perubahan organisasi. Kolaborasi dan pertukaran informasi dan ide-ide kreatif didorong untuk mempromosikan lingkungan kerja yang inovatif, terbuka dan dukungan yang diperlukan untuk efektivitas kepemimpinan (Dubrin, 2004; Roy, 2012).</p>
8	<p>Membangun Keterampilan Komunikasi Efektif (<i>Build effective communication skills</i>)</p>	<p>Para pemimpin global juga membutuhkan keterampilan negosiasi lintas budaya untuk mempertahankan daya saing internasional (Okoro, 2012). Mereka harus dapat mengajukan pertanyaan dan bertukar pesan secara efektif karena beragam kepribadian dan karakteristik dapat dengan mudah menyebabkan kesalahpahaman dan salah tafsir. Kata-kata dan nada harus digunakan dengan hati-hati agar dapat menyampaikan pesan secara akurat dengan tetap menjaga hubungan yang baik. Dengan demikian, para pemimpin global direkomendasikan untuk menerima pelatihan dalam hubungan interpersonal dan kompetensi komunikasi kelompok (Okoro, 2012).</p> <p>Manajer global harus menyadari bahasa nonverbal mereka dan mewaspadaai perilaku yang dapat diterima, serta membatasi perilaku,</p>

		<p>dalam budaya yang berbeda. Misalnya, ketika seorang pebisnis Jepang memberikan hadiah, itu biasanya berarti hadiah untuk menyambut atau untuk penghargaan daripada suap; sama halnya, mengembalikan hadiah dianggap sopan (Lussier, 2005). Dalam beberapa budaya, seperti Cina, menganggukkan kepala dan tersenyum atau berjabat tangan digunakan untuk menyapa. Karena perbedaan budaya, orang memiliki berbagai persepsi tentang ruang pribadi, sentuhan, kontak mata, dll. Para pemimpin global perlu sepenuhnya memahami apa perilaku nonverbal ini dan pesan yang mereka wakili.</p> <p>Keahlian komunikasi verbal dan nonverbal diterapkan dalam praktik kepemimpinan. Perhatikan bahwa komunikasi yang terbuka dan jujur dapat membangun solid hubungan antara pemimpin dan pengikut, serta mengembangkan rasa hormat dan kepercayaan pada kepemimpinan (Mendez-Russell, 2001). Komunikasi yang efektif dapat membangun kredibilitas pemimpin dan meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan kepada pemimpin dan organisasi (Choan, 2003). Karena itu, setiap peluang komunikasi harus diperlakukan sebagai peluang untuk menjual visi pemimpin dan untuk meningkatkan hubungan dengan karyawan.</p>
9	<p>Cari dan Manfaatkan Sumberdaya <i>(Search for and utilize available resources)</i></p>	<p>Era ledakan teknologi saat ini menciptakan area global dimana tempat orang-orang bekerja tanpa dibatasi geografis dan psikologis. Perkembangan teknologi yang berkembang pesat tidak hanya membantu organisasi meningkatkan produksi dan laba, tetapi juga membantu meningkatkan kegiatan dan efisiensi kerja tim (Dubrin, 2004). Kemampuan untuk menggunakan produk-produk teknologi inovatif (mis., Konferensi video, email, dll.) merupakan keterampilan teknis yang penting untuk mempromosikan keterampilan interpersonal para pemimpin global dan praktik kepemimpinan internasional (Roy, 2012). Selain itu, penelitian ilmiah masih memberikan teori kepemimpinan dan pendekatan strategis yang dapat diadopsi dan dimanfaatkan untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan praktik di lapangan (Swanson & Holton, 2009). Para pemimpin dapat memperoleh informasi berharga dari literatur dan menyesuaikan gaya atau strategi kepemimpinan mereka agar lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tantangan di masa depan.</p> <p>Namun, karena teknologi canggih, orang tidak memiliki sebanyak interaksi tatap muka. Kontak fisik yang terbatas menantang para pemimpin global untuk memimpin dan memengaruhi karyawan di luar kantor itu. Untuk memecahkan kerugian teknologi dalam praktik kepemimpinan, pemimpin dapat mengatasi hambatan melalui berbagai pendekatan kepemimpinan dan kebijakan manajemen. Selain itu, karena meningkatnya jumlah perusahaan multinasional dan peningkatan saling ketergantungan antar bangsa, tidak ada teori kepemimpinan lintas budaya yang diterima secara umum (Punnett & Shenkar, 2004).</p> <p>Para pemimpin global harus hati-hati menggunakan teori atau model kepemimpinan yang tersedia karena apa yang berlaku dan sukses di satu negara mungkin tidak selalu memberikan hasil yang sama di negara lain. Penting untuk dicatat bahwa sebagian besar teori atau</p>

		<p>model kepemimpinan dikembangkan di Barat (Lussier, 2005). Karena negara-negara yang berbeda memiliki persepsi yang berbeda tentang kepemimpinan, salah satu kunci sukses dalam praktik kepemimpinan global adalah mempelajari dan mengenal karyawan, organisasi, dan tren global.</p>
10	<p>Membuat Teknik Motivasi yang Tepat (<i>Create appropriate motivational techniques</i>)</p>	<p>Pemimpin global yang efektif harus mampu membangun kepercayaan, memotivasi anggota tim, dan menumbuhkan semangat tim (Roy, 2012). Menciptakan teknik motivasi yang tepat seperti penghargaan dan pengakuan yang dapat merangsang kinerja karyawan dan meningkatkan rasa memiliki karyawan (Swanson & Holton, 2009). Jika menggunakan hadiah sebagai teknik motivasi, hadiah harus adil, diumumkan, dan diubah secara berkala untuk memastikan karyawan tidak akan kehilangan minat dalam memperjuangkan hadiah (Ventrice, 2003). Selain itu, para pemimpin global juga dapat memotivasi karyawan dengan mempromosikan berbagai latar belakang budaya dan nilai-nilai (Frost & Walker, 2007). Dengan kata lain, menunjukkan empati terhadap orang lain dan memberikan penghargaan terhadap nilai-nilai yang berbeda, serta keyakinan dan pengalaman, dapat memotivasi karyawan dan mempertahankan karyawan terbaik.</p>
11	<p>Ambil Tanggung Jawab Sosial dengan Serius (<i>Take social responsibility seriously</i>)</p>	<p>Kepemimpinan sekarang diharapkan dapat mempromosikan tanggung jawab sosial perusahaan, sebuah konsep penting dalam berurusan dengan para pemangku kepentingan (Smith, 2011; Strand, 2011). Organisasi diharapkan memberikan kepedulian sosial terhadap masyarakat dan tanggung jawab sosial kepada berbagai kelompok pemangku kepentingan (Smith, 2011). Konsekuensinya, para pemimpin global memiliki tanggung jawab sosial untuk menciptakan tempat kerja yang menyenangkan yang secara langsung memengaruhi kesejahteraan manusia. Untuk memenuhi tanggung jawab sosial, Dubrin (2004) menyarankan empat tindakan yaitu: (1) menciptakan tempat kerja yang nyaman dan menyenangkan, (2) membantu orang lain untuk melestarikan lingkungan (seperti mengelola limbah beracun), (3) terlibat dalam kesejahteraan politik (seperti mengadvokasi menentang pekerja anak yang tidak adil), dan (4) melibatkan dalam filantropi seperti menyumbangkan uang untuk amal. Tanggung jawab sosial bukanlah merupakan slogan, tetapi harus dimasukkan ke dalam tindakan.</p>

5. Simpulan

Kepemimpinan dalam kondisi lingkungan bisnis global melibatkan kesadaran budaya, pola pikir global, keterampilan interpersonal, dan hubungan pemimpin-karyawan yang efektif. Para pemimpin global perlu mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang diminta dalam konteks global. Terdapat sebelas keterampilan penting untuk efektivitas kepemimpinan dalam pengembangan tempat kerja yang beragam diidentifikasi dalam penelitian ini untuk para pemimpin global yang bermaksud untuk (a) menumbuhkan potensi manusiawi karyawan, (b) meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, (c) mengambil tanggung jawab sosial, dan (d) memperoleh keterampilan dalam kepemimpinan internasional dan hubungan manusia lintas budaya. Premis dasarnya adalah para pemimpin global perlu

terus memperbarui pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kepemimpinan mereka untuk kinerja kepemimpinan yang efektif dalam pengembangan tempat kerja yang beragam dan manajemen lintas budaya, serta untuk daya saing di pasar global.

Komunitas manajemen bisnis internasional dan pengembangan sumber daya manusia akan bermanfaat dengan terus mengeksplorasi secara empiris serta menyelidiki keterampilan kepemimpinan yang penting bagi para pemimpin global. Penelitian di masa depan yang membandingkan strategi kepemimpinan global di seluruh organisasi internasional dari berbagai negara akan sangat bermanfaat bagi praktik kepemimpinan global.

Daftar Pustaka

- Aggarwa, R. (2011). Developing a global mindset: Integrating demographics, sustainability, technology, and globalization. *Journal of Teaching in International Business*, 22(1), 51-69. doi: 10.1080/08975930.2011.585920
- Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*, 47(6), 989- 999. doi: 10.1108/00251740910966695
- Antonakis, J., Cianciolo, A. and Sternberg, R. (2004). *Leadership: Past, Present and Future*. In J. Antonakis, A. Cianciolo and R. Sternberg (Eds.). *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Byrd, M. (2007). Educating and developing leaders of racially diverse organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 18(2), 275-279. doi: 10.1002/hrdq.1203
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612-622. doi: 10.1016/j.jwb.2012.01.014
- Carr-Ruffino, N. (2005). *Making diversity work*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Chaplin, J. P. (2010). *Dictionary of Psikology;Rumor, Fear, and the Madness of Crown; and Systems and Theories in Psychology*. Random House Publishing Group
- Choan, P. S. (2003). *Value leadership: The seven principles that drive corporate value in any economic*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Connerley, M. & Pedersen, P. (2005). *Leadership in a diverse and multicultural environment: Developing awareness, know-ledge and skills*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Cranford, S., & Glover, S. (2007). Challenge match the stakes grow higher for global leaders. *Leadership in Action*, 27(3), 9-14. doi:10.1002/lia.1207
- Dubrin, A. (2004). *Leadership: Researching findings, practice, and skills* (4th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.

- Ely, R.J., Ibarra, H., & Kolb, D.M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning Education, 10*(3), 474-493. doi: 10.5465/amle.2010.0046
- Flaum, S. (2002). Six Ps of great leadership. *Executive Excellence, 19*(8), 3-4.
- Fritsch, S. (2011). Technology and global affairs. *International Studies Perspectives, 12*(1), 27-45. doi: 10.1111/j.1528-3585.2010.00417.x
- Frost, J., & Walker, M. (2007). Leadership culture - cross cultural leadership. *Engineering Management, 17*(3), 27-29.
- Graen, G.B., & Wakabayashi, M. (1994). *Cross-cultural leadership-making: Bridging American and Japanese diversity for team advantage*. In: H.C. Triandis, M.D. Dunnette, & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 4, pp. 415– 446). New York: Consulting Psychologist Press.
- Gutierrez, B., Spencer, S.M., & Zhu, G. (2012). Thinking globally, leading locally: Chinese, Indian, and Western leadership. *Cross Cultural Management: An International Journal, 19*(1), 67-89. doi:10.1108/13527601211195637
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2004). *Leadership: A communication perspective* (4th ed.). Long Grove, IL: Waveland Press.
- Harris, C. A., & Leberman, S. I. (2012). Leadership development for women in New Zealand universities: Learning from the New Zealand women in leadership program. *Advances in Developing Human Resources, 14*(1), 28-44. doi: 10.1177/1523422311428747
- Harteis, C. (2012). When workplace learning fails: Individual and organisational limitations ? Exemplarily demonstrated by the issue of responsibility in work life. *International Journal of Human Resources Development and Management, 12*(1), 92-107. doi: 10.1504/IJHRDM.2012.044202.
- Heller, T. (1982). *Women and men as leaders: In business, educational and social service organizations*. New York, NY: Praeger.
- Holt, K. & Seki, K. (2012). Global leadership: A developmental shift for everyone. *Industrial and Organizational Psychology, 5*(2), 196-215. doi: 10.1111/j.1754-9434.2012.01431.x
- Johnson, H. H. (2008). Mental models and transformative learning: The key to leadership development. *Human Resource Development Quarterly, 19*(1), 85-89. doi: 10.1002/hrdq.1227

- Khana, M. A., & Afzalb, H. (2011). High level of education builds up strong relationship between organizational culture and organization performance in Pakistan. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1387-1400. doi:10.1080/09585192.2011.561955
- Kowske, B. J., & Anthony, K. (2007). Towards defining leadership competence around the world: What mid-level managers need to know in twelve countries. *Human Resource Development International*, 10(1), 21-41. doi: 10.1080/13678860601170260
- Leithwood, Kenneth & Doris Jantzi. (2008). Linking Leadership to Student Learning: The Contributions of Leader Efficacy. *SAGE journal Education Administration Quarterly*. 44(4),496-528. doi.org/10.1177/0013161X08321501
- Lussier, R. N. (2005). *Human relations in organization*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Lovvorn, A. S. & Chen, J.-S. (2011). Developing a global mindset: The relationship between an international assignment and cultural intelligence. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 275-282.
- Mendez-Russell, A. (2001). Diversity leadership. *Executive Excellence*, 18(12), 16.
- Nuraini, Rina Selly, (2013). Memahami Kepemimpinan Strategik dan Kebudayaan Organisasi. *Jurnal Populis*, 7(1), 64-71
- Madanchian, Mitra, NorashikinHussein, Fauziah Noordin & Hamed Taherdoost. (2017). *Leadership Effectiveness Measurement and Its Effect on Organization Outcomes*. *Procedia Engineering*, 181,1043-1048. doi.org/10.1016/j.proeng.2017.02.505
- Morosini, P. (2005). *The common glue: An alternative way of transcending differences to unleash competitive performance*. San Diego, CA: Elsevier.
- Nguyen, N. T. B., & Umemoto, K. (2009). Understanding leadership for crosscultural knowledge management. *Journal of Leadership Studies*, 2(4), 23-35. doi: 10.1002/jls.20078
- Okoro, E. (2012). Cross-cultural etiquette and communication in global business: Toward a strategic framework for managing corporate expansion. *International Journal of Business and Management*, 7(16), 130-138. doi:10.5539/ijbm.v7n16p130
- Parvis, L. (2003). Diversity and effective leadership in multicultural workplaces. *Journal of Environmental Health*, 65(7), 37&63.

- Punnett, B. J. (2004). *International perspectives on organizational behavior and human resource management*. New York, NY: M.E. Sharpe.
- Punnett, B. J., & Shenkar, O. (2004). *Handbook for international management research*. Michigan: The University of Michigan Press.
- Ragir, S., & Brooks, P. J. (2012). The key to cultural innovation lies in the group dynamic rather than in the individual mind. *Behavioral and Brain Sciences*, 35(4), 237-238. doi:10.1017/S0140525X11002081
- Rausch, E., Halfhill, S. M., Sherman, H., & Washbush, J. B. (2001). Practical leadership-in-management education for effective strategies in a rapidly changing world. *Journal of Management Development*, 20(3), 245-257. doi: 10.1108/02621710110386381
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825-840. doi: 10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x
- Roy, S. R. (2012). Digital mastery: The skills needed for effective virtual leadership. *International Journal of e-Collaboration*, 8(3), 56-66. doi:10.4018/jec.2012070104
- Smith, A. D. (2011). Corporate social responsibility implementation: Comparison of large not-for-profit and for-profit companies. *International Journal of Accounting and Information Management*, 19(3), 231- 246. doi: 10.1108/18347641111169241
- Story, J. S. P., & Barbuto, J. E. (2011). Global mindset: A construct clarification and framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 377-384. doi: 10.1177/1548051811404421
- Strand, R. (2011). Exploring the role of leadership in corporate social responsibility: A review. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8(4), 84-96.
- Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development* (2nd Ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Takahashi, K., Ishikawa, J., & Kanai, T. (2012). Qualitative and quantitative studies of leadership in multinational settings: Meta-analytic and cross-cultural reviews. *Journal of World Business*, 47(4), 530-538. doi: 10.1016/j.bbr.2011.03.031.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is leadership?. In W. H. Mobley, Ying Wang, Ming Li (ed.) *Advances in Global Leadership (Advances in Global Leadership, Volume 7)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.9-36. doi:10.1108/S1535-1203(2012)0000007005.

Ventrice, C. (2003). *Make their day: Employee recognition that works*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Vinnicombe, S., & Singh, V. (2003). Women-only management training: An essential part of women's leadership development. *Journal of Change Management*, 3(4), 294-306. doi:10.1080/714023846

Wang, V. C. (2011). E-Leadership in the new century. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology*, 2(1), 50-59. doi:10.4018/javet.2011010105

Weiss, W. H. (2004). Effective leadership: What are the requisites. *SuperVision*, 65(1), 14-17.

William, Ken (2008). *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice* , 135-172