



CHAPTER 14

CROSS-CULTURAL LEADERSHIP AND DIVERSITY

Dosen Pengampu: Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M..



Oleh Kelompok 13:

M. Fahmi Fahreza Noer

2421011009

Katty Cintiasari

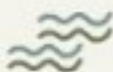
2421011016

Khairunnisaa

2421011007



MATERI PRESENTASI



1

Introduction to Cross-cultural Leadership

2

Cultural Value Dimensions and Leadership

3

Evaluation of Cross-cultural Research

4

Gender and Leadership

5

Managing Diversity

1

INTRODUCTION TO CROSS-CULTURAL LEADERSHIP

Sebagian besar riset kepemimpinan dulu berfokus pada budaya Barat (AS, Kanada, Eropa Barat). Namun globalisasi membuat penting untuk memahami kepemimpinan dalam konteks lintas budaya

A. Importance of Cross-cultural Research

• Mengapa penting:

- Globalisasi membuat pemimpin sering berinteraksi dengan orang dari budaya berbeda.
- Teori kepemimpinan yang dikembangkan di Barat belum tentu berlaku di Asia, Afrika, atau Amerika Latin.
- Pemimpin perlu memahami bagaimana mereka dipersepsikan oleh orang dari budaya lain.

• Manfaat penelitian lintas budaya:

- Menguji validitas teori kepemimpinan di berbagai konteks.
- Menemukan variabel baru (misalnya pengaruh agama, sejarah, sistem politik) yang sering diabaikan teori Barat.
- Memperbaiki metode riset kepemimpinan karena adanya tantangan metodologis unik.



1

INTRODUCTION TO CROSS-CULTURAL LEADERSHIP

Sebagian besar riset kepemimpinan dulu berfokus pada budaya Barat (AS, Kanada, Eropa Barat). Namun globalisasi membuat penting untuk memahami kepemimpinan dalam konteks lintas budaya

B. Types of Cross-cultural Studies



- Jenis pertanyaan penelitian:
 - Perbedaan nilai budaya: misalnya dari Hofstede, Trompenaars, Schwartz, GLOBE.
 - Keyakinan tentang kepemimpinan efektif: apa yang dianggap sebagai perilaku pemimpin baik di tiap negara.
 - Perbedaan pola perilaku nyata: bagaimana pemimpin di berbagai negara mengambil keputusan atau memberi arahan.
 - Efek perilaku pemimpin terhadap outcome: apakah supportive leadership, partisipatif, atau transformasional efektif di semua budaya.
 - Perubahan nilai & praktik dari waktu ke waktu: misalnya transisi dari sosialisme ke kapitalisme memengaruhi gaya kepemimpinan.



1

INTRODUCTION TO CROSS-CULTURAL LEADERSHIP

Sebagian besar riset kepemimpinan dulu berfokus pada budaya Barat (AS, Kanada, Eropa Barat). Namun globalisasi membuat penting untuk memahami kepemimpinan dalam konteks lintas budaya

C. Cultural Influences on Leadership Behavior

• Mengapa penting:

- Globalisasi membuat pemimpin sering berinteraksi dengan orang dari budaya berbeda.
- Teori kepemimpinan yang dikembangkan di Barat belum tentu berlaku di Asia, Afrika, atau Amerika Latin.
- Pemimpin perlu memahami bagaimana mereka dipersepsikan oleh orang dari budaya lain.

• Manfaat penelitian lintas budaya:

- Menguji validitas teori kepemimpinan di berbagai konteks.
- Menemukan variabel baru (misalnya pengaruh agama, sejarah, sistem politik) yang sering diabaikan teori Barat.
- Memperbaiki metode riset kepemimpinan karena adanya tantangan metodologis unik.





2 CULTURAL VALUE DIMENSIONS AND LEADERSHIP



Nilai budaya memengaruhi perilaku dan efektivitas pemimpin. Yuk! membahas enam dimensi utama (berdasarkan GLOBE dan Hofstede):

Power Distance:

- Tingkat penerimaan distribusi kekuasaan yang tidak merata.
- Tinggi → pemimpin otoriter lebih diterima (China, Rusia).
- Rendah → kepemimpinan partisipatif lebih disukai (AS, Eropa Barat).

Uncertainty Avoidance:

- Tingkat toleransi terhadap ketidakpastian.
- Tinggi → butuh aturan formal, struktur, pemimpin berhati-hati (Jerman, Prancis).
- Rendah → lebih fleksibel, toleran risiko (AS, Inggris).

Individualism vs Collectivism

- Individualisme → individu lebih penting (Australia).
- Kolektivisme → loyal kelompok utama (China, Meksiko).



2 CULTURAL VALUE DIMENSIONS AND LEADERSHIP

Gender Egalitarianism:

- Tingkat kesetaraan gender dalam peran sosial & kepemimpinan.
- Tinggi → pria/wanita dipandang setara, gaya kepemimpinan lebih fleksibel (Skandinavia).
- Rendah → peran gender tradisional lebih kuat (Jepang, Meksiko).

Performance Orientation:

- Seberapa jauh pencapaian, kerja keras, inovasi dihargai.
- Tinggi → pemimpin fokus target, hasil, meritokrasi.
- Rendah → hubungan sosial lebih diprioritaskan.

Humane Orientation:

- Nilai kasih sayang, kepedulian, pengorbanan demi orang lain.
- Tinggi → pemimpin diharapkan suportif, peka terhadap bawahan.
- Rendah → fokus lebih pada tugas dan hasil.



3 EVALUATION OF CROSS-CULTURAL RESEARCH



Arah penelitian ke depan:

- Riset multilevel (individu, organisasi, nasional).
- Menggunakan metode kualitatif (etnografi, studi historis) selain survei.
- Fokus pada pertanyaan "mengapa" suatu perilaku efektif di budaya tertentu.

Kekuatan Riset:

Memberikan wawasan baru tentang variasi kepemimpinan dan peran budaya.

Kelemahan:

- Konseptual:
 - Banyak model budaya berbeda (Hofstede, GLOBE, Trompenaars), belum ada kesepakatan.
- Metodologis:
 - Bias survei & terjemahan bahasa.
 - Sampling terbatas (kadang hanya beberapa negara).
 - Kesulitan membedakan pengaruh budaya nasional vs organisasi.
- Analisis:





4 GENDER AND LEADERSHIP

Topik ini membahas perbedaan kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan serta isu diskriminasi gender.



Glass Ceiling:

Masih menjadi hambatan, di mana perempuan jarang menempati posisi eksekutif puncak karena stereotip gender, akses terbatas ke jaringan informal, dan standar kinerja yang lebih tinggi.

Theories of Male Advantage:

Berasumsi bahwa pria lebih cocok memimpin karena sifat "maskulin" seperti tegas dan kompetitif, namun bukti empiris tidak mendukung klaim ini.

Theory of Feminine Advantages:

Menyebut perempuan unggul karena lebih empatik, kolaboratif, dan relasi. Namun klaim ini sering didasarkan pada stereotip.



5 MANAGING DIVERSITY

Keragaman di tempat kerja meliputi perbedaan gender, etnis, usia, latar belakang, hingga orientasi seksual. Keberagaman ini bisa menjadi aset meningkatkan kreativitas, perspektif, dan akses talenta, tetapi juga bisa memicu konflik jika tidak dikelola dengan baik.

Strategi Mengelola Keberagaman

- Mendorong toleransi dan apresiasi (misalnya melalui pelatihan keberagaman, komunikasi yang inklusif, memberi contoh perilaku).
- Menolak diskriminasi (misalnya menantang stereotip, menindak pelecehan, dan menetapkan mekanisme pelaporan yang jelas).

Equal Opportunity

Harus dijamin melalui seleksi berbasis kompetensi, mentoring, serta kebijakan afirmatif yang adil. Dukungan manajemen puncak menjadi kunci keberhasilan dalam menciptakan organisasi yang



KESIMPULAN

Materi ini menekankan bahwa kepemimpinan lintas budaya adalah keharusan di era globalisasi. Beberapa atribut kepemimpinan bersifat universal, namun banyak yang kontekstual sesuai nilai budaya. Diskriminasi berbasis gender masih menjadi tantangan, sehingga penting bagi pemimpin untuk mengatasi stereotip dan membuka peluang setara. Akhirnya, keberagaman dalam organisasi adalah kekuatan strategis yang harus dikelola secara bijak untuk menciptakan inovasi, kolaborasi, dan keunggulan kompetitif.





CHAPTER 15

LEADERSHIP DEVELOPMENT



MATERI PRESENTASI

Leadership Training Programs

Learning from Experience

Developmental Activities

Facilitating Conditions for
Leadership Development

Systems Perspective on
Leadership Development

27





LEADERSHIP TRAINING PROGRAMS



Program pelatihan kepemimpinan merupakan pendekatan formal yang paling umum digunakan organisasi untuk meningkatkan kompetensi manajerial. Bentuknya bisa berupa workshop singkat, kursus eksekutif, hingga program universitas atau corporate university. Fokus utamanya adalah mengembangkan keterampilan dasar yang relevan untuk efektivitas manajerial saat ini maupun persiapan jenjang karier berikutnya. Keberhasilan program sangat ditentukan oleh desain pelatihan yang baik: adanya tujuan pembelajaran yang jelas, konten yang bermakna, metode pelatihan yang sesuai (misalnya diskusi, simulasi, role play), kesempatan praktik aktif, serta umpan balik yang konstruktif. Efektivitas pelatihan juga dipengaruhi oleh faktor personal (motivasi, kemampuan) serta kondisi organisasi yang mendukung penerapan keterampilan baru.





LEADERSHIP TRAINING PROGRAMS

1 Jenis Program Pelatihan:

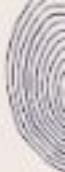
1. Workshop singkat
2. Program jangka panjang
3. Kursus universitas (Executive MBA, dll.)
4. Corporate university/training center
5. Training berbasis teori kepemimpinan

2 Desain Program Pelatihan

Harus sesuai teori belajar, tujuan pembelajaran, karakteristik peserta, serta pertimbangan praktis (waktu & biaya).

3 Efektivitas Pelatihan

- Diukur melalui pembelajaran keterampilan, perubahan perilaku, dan peningkatan kinerja.
- Dipengaruhi oleh desain pelatihan, dukungan organisasi, serta kepribadian/kemampuan peserta.



LEARNING FROM EXPERIENCE

Banyak keterampilan kepemimpinan lebih banyak diperoleh melalui pengalaman dibanding pelatihan formal. Pengalaman kerja sehari-hari, terutama melalui tugas yang menantang, variasi penugasan, serta umpan balik yang relevan, menjadi sarana belajar yang kuat. Misalnya, menghadapi merger, memimpin tim lintas fungsi, atau mengelola perubahan besar menuntut pemimpin mengembangkan keterampilan baru, membangun kepercayaan diri, sekaligus memahami kelemahan pribadi. Menariknya, kegagalan juga dapat menjadi sumber pembelajaran yang signifikan jika individu mampu merefleksikan kesalahan dan menemukan cara untuk memperbaikinya.





LEARNING FROM EXPERIENCE



Pentingnya Pengalaman

- Sebagian besar keterampilan kepemimpinan diperoleh dari pengalaman kerja nyata, bukan pelatihan formal.
- Pengalaman mengajarkan keterampilan melalui tugas menantang, variasi peran, dan umpan balik langsung



Faktor Utama

- Amount of Challenge
- Variety of Tasks
- Accurate, Relevant Feedback

Belajar dari Keberhasilan & Kegagalan

- Keberhasilan membangun rasa percaya diri.
- Kegagalan mendorong refleksi & perbaikan, asal individu mau bertanggung jawab.



DEVELOPMENTAL ACTIVITIES



Selain pengalaman langsung, organisasi dapat memfasilitasi perkembangan kepemimpinan melalui berbagai aktivitas pengembangan. Bentuknya antara lain:

Multisource Feedback (360° Feedback)

- Penilaian dari atasan, bawahan, rekan, dan diri sendiri.
- Membantu pemimpin memahami kesenjangan antara persepsi diri & orang lain.
- Lebih efektif bila disertai workshop & fasilitator.

Developmental Assignments (Tugas Khusus)

- Proyek strategis, memimpin tim lintas fungsi, atau peran sementara di organisasi lain.
- Memberikan pengalaman praktis yang menantang & memperluas keterampilan.
- Perlu perencanaan berurutan dari manajer



Developmental Assessment Centers

- Menggunakan tes, wawancara, simulasi, esai, dll.
- Memberikan gambaran komprehensif tentang potensi, kekuatan, dan kelemahan.
- Efektif untuk meningkatkan kesadaran diri & perencanaan karier.

Mentoring

- Hubungan jangka panjang antara manajer senior dan junior.
- Fungsi utama: dukungan psikososial & fasilitasi karier.
- Meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan



DEVELOPMENTAL ACTIVITIES

Executive Coaching

- Pembimbingan personal untuk eksekutif tingkat tinggi.
- Fokus pada peningkatan keterampilan spesifik (komunikasi, memimpin perubahan, membangun tim).
- Kelebihan: fleksibel, rahasia, individual; kekurangan: biaya tinggi & keterbatasan coach berkualitas.

Simulations & Business Games

- Latihan berbasis kasus nyata atau virtual.
- Memberi kesempatan untuk membuat keputusan strategis dalam lingkungan aman.
- Efektif bila disertai umpan balik & debriefing intensif.

Personal Growth Programs

- Fokus pada kesadaran diri, nilai diri, dan pengembangan emosional/moral.
- Sering berbentuk workshop refleksi, experiential learning, atau kegiatan outdoor.
- Efektif dalam membangun integritas, kepemimpinan otonom, namun hasil sangat individual.

Aktivitas ini membantu pemimpin memahami kekuatan dan kelemahan dirinya, mendapatkan pembelajaran yang lebih terstruktur, serta melatih keterampilan dalam lingkungan yang lebih aman. Misalnya, mentoring memberi dukungan psikososial sekaligus peluang karier, sedangkan executive coaching menyediakan bimbingan intensif yang



FACILITATING CONDITIONS FOR LEADERSHIP DEVELOPMENT



Efektivitas pengembangan kepemimpinan sangat bergantung pada kondisi pendukung dalam organisasi.

Dukungan Atasan

- Atasan yang peduli memberi kesempatan, bimbingan, umpan balik, dan penugasan menantang.
- Perilaku atasan menentukan sejauh mana bawahan belajar dari pengalaman.

Learning Climate (Iklim Pembelajaran)

- Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran & inovasi akan meningkatkan keberhasilan pengembangan.
- Contoh: penghargaan untuk inovasi, program konseling karier, dukungan finansial untuk pendidikan, penilaian kinerja berbasis kompetensi.

Criteria for Developmental Assignments

- Job assignment sebaiknya tidak hanya berdasarkan kecocokan keterampilan tapi juga potensi pengembangan.
- Harus ada keseimbangan antara masalah dengan kesempatan belajar.
- Integrasi dengan succession planning penting untuk memastikan kesinambungan kepemimpinan.



SYSTEMS PERSPECTIVE ON LEADERSHIP DEVELOPMENT

Pengembangan kepemimpinan perlu dipandang sebagai bagian dari sistem organisasi yang terintegrasi, bukan sekadar aktivitas individu. Artinya, pelatihan, pengalaman, dan aktivitas pengembangan harus selaras dengan strategi organisasi, sistem manajemen sumber daya manusia, serta proses suksesi. Dengan pendekatan sistem, organisasi tidak hanya menyiapkan individu untuk posisi lebih tinggi, tetapi juga memperkuat kepemimpinan kolektif di tingkat tim dan organisasi. Integrasi ini mencakup keterkaitan dengan perencanaan karier, evaluasi kinerja, reward system, hingga strategi kompetitif perusahaan. Pandangan sistemik memastikan bahwa pengembangan kepemimpinan mendukung keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi.



KESIMPULAN

Pengembangan kepemimpinan (leadership development) merupakan proses strategis yang bertujuan membentuk pemimpin yang adaptif, kompeten, dan mampu menjawab tantangan organisasi di era perubahan cepat. Proses ini tidak hanya bergantung pada pelatihan formal, tetapi juga sangat diperkaya oleh pengalaman kerja nyata, penugasan yang menantang, serta berbagai aktivitas pengembangan seperti mentoring, coaching, simulasi, dan program pertumbuhan pribadi. Efektivitas dari setiap pendekatan sangat ditentukan oleh kondisi pendukung dalam organisasi, termasuk dukungan atasan, iklim pembelajaran yang positif, serta sistem penghargaan yang mendorong pengembangan keterampilan. Lebih jauh, pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan harus dipandang secara sistemik, yakni terintegrasi dengan strategi bisnis, perencanaan suksesi, dan praktik manajemen sumber daya manusia lainnya. Dengan demikian, organisasi tidak hanya menyiapkan individu untuk jabatan yang lebih tinggi, tetapi juga membangun kepemimpinan kolektif yang mampu memperkuat kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan.



CHAPTER 16

INTEGRATIVE MODELS AND FUTURE DIRECTIONS





MATERI PRESENTASI

1. Major Findings About Effective Leadership
2. Multilevel Explanatory Processes
3. Toward an Integrating Conceptual Framework
4. Limitations in Leadership Research
5. Concluding Thoughts





Major Findings About Effective Leadership

Penelitian kepemimpinan selama lebih dari setengah abad menghasilkan ribuan studi dengan temuan yang sering membingungkan, lemah, atau kontradiktif. Hal ini disebabkan oleh banyaknya pendekatan, istilah yang tumpang tindih, dan metode penelitian yang lemah. Namun, kemajuan tetap terlihat. Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dipengaruhi oleh situasi organisasi, perilaku pemimpin, serta keterampilan personal. Pemimpin yang efektif mampu mengatur agenda jangka pendek dan panjang, menyelesaikan masalah secara sistematis, serta menyeimbangkan perilaku task-oriented, relations-oriented, dan change-oriented sesuai kondisi. Selain itu, mereka menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi, tuntutan eksternal, dan harapan para pemangku kepentingan.



Major Findings About Effective Leadership

Kondisi Lapangan Penelitian

Ribuan studi kepemimpinan menghasilkan temuan yang sering tidak konsisten karena metode lemah, istilah yang tumpang tindih, dan fokus yang sempit. Namun, tetap ada kemajuan nyata.

Situasi Kepemimpinan

Pemimpin menghadapi tuntutan dan konflik peran dari banyak pihak. Efektivitas ditentukan oleh kemampuan memahami konteks, beradaptasi, dan memanfaatkan peluang dalam ambiguitas peran.

Perilaku Kepemimpinan

- Task oriented
- Relations oriented
- Change oriented





Major Findings About Effective Leadership

Kekuasaan dan Pengaruh

- Pengaruh adalah inti kepemimpinan.
- Sumber daya: position power (otoritas, informasi, reward/punishment) + personal power (referent & expert power).
- Pemimpin efektif memadukan pengaruh etis, pemberdayaan, partisipasi, serta taktik proaktif.

Traits dan Skills

- Technical skills
- Conceptual skills
- Interpersonal skills
- Traits penting





Multilevel Explanatory Processes

Pemahaman kepemimpinan tidak cukup hanya pada satu level, tetapi harus dianalisis pada tiga level: dyadic (pemimpin-bawahan), kelompok/tim, dan organisasi. Konstruksi penjelas di tiap level dapat berperan sebagai mediator maupun moderator. Misalnya, pada level individu, pemimpin memengaruhi task commitment melalui motivasi dan internalisasi nilai; pada level tim, pemimpin membangun norma bersama, kepercayaan, dan identitas kolektif; sementara pada level organisasi, pemimpin memengaruhi budaya, pembagian kekuasaan, dan proses inovasi. Hal penting di sini adalah adanya keterkaitan antarlevel: apa yang efektif di level individu bisa berdampak positif atau negatif di level kelompok maupun organisasi.



Tabel Konstruk yang Sejajar (Dyad – Group – Organization)

Konstruk	Dyad (Pemimpin – Bawahan)	Group/Team	Organization
Motivation & Commitment	Task commitment bawahan terhadap pekerjaan	Member commitment pada tujuan tim	Mission commitment oleh seluruh anggota & subunit
Values & Beliefs	Internalized values & beliefs bawahan	Group norms & shared mental models	Corporate culture & core values organisasi
Trust & Cooperation	Trust & cooperation dengan pemimpin	Trust & cooperation antar anggota	Integration antar subunit & trust pada management
Social Identification	Personal identification dengan pemimpin	Collective identification dengan tim/unit	Collective identification dengan organ
Knowledge & Skills	Kompetensi, pengetahuan, & keterampilan individu	Level & diversitas keterampilan tim	Human capital & employee talent
Role Specialization	Spesialisasi peran bawahan	Spesialisasi peran dalam tim/departemen	Diferensiasi antar subunit organisasi
Self-Efficacy & Optimism	Self-efficacy & self-confidence individu	Collective efficacy/potency tim	Shared optimism & hope antar anggota organisasi
Empowerment	Autonomy & empowerment individu (delegasi, konsultasi)	Team/unit autonomy & empowerment (keputusan kolektif)	Decentralization & power sharing dalam organisasi
Creativity & Learning	Kreativitas & pembelajaran individu	Creative problem solving & collective learning oleh tim	Organizational learning & innovation



Toward an Integrating Conceptual Framework

Selama bertahun-tahun, penelitian kepemimpinan terfragmentasi—ada yang fokus pada traits, power, behavior, atau situational variables. Padahal, semua faktor tersebut saling terkait. Model konseptual integratif Yukl menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh mediating variables seperti motivasi, keterampilan, kejelasan peran, efikasi diri, kepercayaan, koordinasi, pembelajaran kolektif, hingga strategi adaptif organisasi. Pemimpin tidak hanya memengaruhi perilaku bawahan, tetapi juga kondisi situasional yang pada gilirannya berdampak pada hasil kinerja. Model ini bersifat dinamis dan resiprokal, di mana umpan balik dari hasil sebelumnya akan memengaruhi perilaku dan kekuatan pemimpin ke depannya.



Limitations in Leadership Research

Kemajuan penelitian kepemimpinan terhambat oleh keterbatasan metodologis. Banyak studi mengandalkan kuesioner survei yang bias, dengan sampel yang tidak representatif (misalnya mahasiswa), serta analisis yang hanya bersifat individual atau dyadic. Eksperimen yang dapat menunjukkan hubungan kausal masih jarang dilakukan (kurang dari 5% penelitian). Selain itu, penelitian cenderung fokus jangka pendek, padahal proses kepemimpinan seperti membangun tim atau memimpin perubahan membutuhkan waktu bertahun-tahun. Yukl menganjurkan penggunaan metode campuran (mixed methods), desain longitudinal, multilevel analysis, serta penelitian yang benar-benar menguji teori alih-alih sekadar mereplikasi studi lama



Qualitative versus Quantitative Methods

Penelitian kepemimpinan didominasi survei kuantitatif, tetapi sering bias karena dipengaruhi persepsi dan stereotip responden. Metode kualitatif seperti studi kasus dan wawancara memberi pemahaman kontekstual yang lebih dalam, meski rentan subjektivitas. Solusi terbaik adalah menggabungkan keduanya melalui pendekatan mixed methods.

Level of Analysis

Banyak studi terbatas pada level individu atau dyadik, padahal kepemimpinan memengaruhi individu, tim, dan organisasi secara simultan. Kesalahan level analisis dapat menyesatkan hasil, sehingga pendekatan multilevel diperlukan untuk memahami efek lintas-level secara utuh.

Survey versus Experimental Studies

Survei praktis untuk generalisasi, tetapi lemah dalam menjelaskan kausalitas. Sebaliknya, eksperimen mampu menguji sebab-akibat, baik di laboratorium dengan kontrol tinggi maupun di lapangan dengan realitas lebih kuat. Keduanya perlu dilengkapi agar penelitian lebih valid dan relevan.

Other Methodological Issues

Keterbatasan lain meliputi penggunaan sampel yang tidak representatif, periode penelitian yang terlalu singkat, fokus pada topik populer tanpa kontribusi teoretis, serta replikasi studi lemah. Perbaikan dapat dilakukan dengan studi longitudinal, sampel yang tepat, dan desain riset yang lebih inovatif.





Concluding Thoughts



The Essence of Effective Leadership

Bagian akhir ini memaparkan pengamatan saya tentang esensi kepemimpinan dan beberapa pemikiran akhir tentang kondisi bidang ini.

Sepuluh Fungsi Utama Kepemimpinan Efektif

Menginterpretasikan
Makna Peristiwa

Menciptakan
Keselarasan Tujuan
dan Strategi

Membangun
Komitmen dan
Optimisme

Membangun
Kepercayaan dan
Kerja Sama

Memperkuat
Identitas Kolektif

Mengorganisasi dan
Mengoordinasi
Aktivitas

Mendorong dan
Memfasilitasi
Pembelajaran
Kolektif

Mengembangkan dan
Memberdayakan
Orang

Memajukan
Keadilan Sosial dan
Moralitas

Mendapatkan
Sumber Daya dan
Dukungan



Kesimpulan

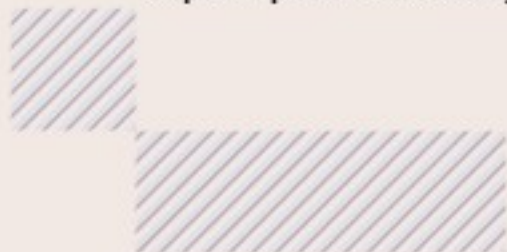


Pada chapter ini menekankan bahwa kepemimpinan tidak dipahami hanya dari satu perspektif (traits, behavior, p atau situasi). Semua variabel saling berinteraksi, dimediasi motivasi, kejelasan peran, keterampilan, kepercayaan, pembelajaran kolektif. Efektivitas kepemimpinan berga pada kemampuan pemimpin menyesuaikan memberdayakan orang, serta menjaga integritas. Penelitian ke depan harus lebih terintegrasi, multilevel metodologis kuat agar dapat memberikan pemahaman komprehensif dan aplikatif bagi organisasi modern.



STUDY CASE

Kepemimpinan Lintas Budaya dan Pengembangan Pemimpin di Unilever





Unilever PLC adalah perusahaan multinasional asal Inggris-Belanda yang berdiri pada tahun 1929 dan beroperasi lebih dari 190 negara dengan 150.000 karyawan. Produk utamanya mencakup Lifebuoy, Dove, Sunsilk, Pepsodent, Knorr. Setiap hari, lebih dari tiga miliar konsumen di seluruh dunia menggunakan produk Unilever.

Sebagai organisasi global, Unilever memiliki struktur matriks yang menghubungkan fungsi bisnis dan wilayah geografis. Pola ini menuntut kemampuan kepemimpinan lintas budaya karena keputusan strategis melibatkan karyawan dari berbagai latar belakang budaya, etnis, dan agama.

Ekspansi besar ke Asia dan Afrika menimbulkan tantangan budaya, terutama perbedaan gaya kepemimpinan. Tim Eropa cenderung partisipatif, sedangkan karyawan di Asia lebih menghormati hierarki dan menghindari perdebatan. Selain itu, isu kesetaraan gender dan inklusi masih menjadi perhatian di beberapa wilayah.

Untuk mengatasinya, Unilever meluncurkan program global seperti Unilever Future Leaders Programme dan Leadership Growth Profile untuk mengembangkan pemimpin yang mampu beradaptasi lintas budaya, menghargai keberagaman, menerapkan nilai kemanusiaan dalam bisnis. Pendekatan ini mencerminkan pentingnya model kepemimpinan integratif dalam menghadapi tantangan global yang kompleks.



Unilever menghadapi tantangan besar ketika memperluas operasinya ke Asia, Afrika, dan Timur Tengah. Dalam konteks cross-cultural leadership dan diversity, muncul perbedaan nilai, perilaku, dan ekspektasi antara pemimpin global asal Eropa dan karyawan lokal di negara berkembang.

Masalah Cross-Cultural Leadership dan Diversity

Gaya kepemimpinan manajer dari Eropa yang terbuka dan partisipatif tidak selalu cocok dengan budaya kerja di Asia dan Afrika yang lebih hierarkis dan menghormati otoritas (power distance tinggi).

Di India dan Indonesia, karyawan cenderung enggan menyampaikan pendapat secara langsung. Di sisi lain, pemimpin dari Eropa berharap ada komunikasi dua arah dan inisiatif individu. Akibatnya, muncul kesenjangan komunikasi, lambatnya pengambilan keputusan, serta rendahnya keterlibatan tim lokal dalam inovasi. Selain itu, perbedaan gender dan etnis juga memicu ketimpangan. Posisi kepemimpinan masih didominasi laki-laki, terutama di wilayah dengan budaya patriarkal yang kuat.





Masalah Leadership Development

Banyak manajer lokal yang berpotensi kesulitan naik jabatan karena terbatasnya akses ke program pelatihan global. Ini menciptakan kesenjangan kemampuan antara pemimpin ekspatriat dan pemimpin lokal.

Tantangan lainnya adalah kurangnya kesiapan pemimpin global dalam menghadapi konteks budaya yang berbeda. Beberapa pemimpin asing gagal memahami nilai-nilai lokal, sehingga strategi manajemen tidak diterima dengan baik oleh karyawan di lapangan.

Hal ini menunjukkan perlunya sistem pengembangan kepemimpinan yang inklusif dan lintas budaya sebagaimana dijelaskan oleh Yukl (2013) bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara perilaku pemimpin, nilai budaya, dan konteks organisasi.





Masalah Integrative Models and Future Directions

Perbedaan nilai budaya menyebabkan kesulitan dalam menyatukan visi global perusahaan dengan praktik lokal. Misalnya, budaya kerja individualistik di Eropa tidak sepenuhnya cocok dengan orientasi kolektif di Asia.

Unilever menyadari perlunya model kepemimpinan integratif, yang menggabungkan gaya transformasional, partisipatif, dan etis. Model ini menuntut pemimpin global untuk:

- Menyesuaikan perilaku dengan konteks budaya lokal.
- Membangun kepercayaan dan empati lintas budaya.
- Mengutamakan keberagaman dan inklusivitas sebagai kekuatan organisasi.





Solusi dan Cara Mengatasi

Cross-Cultural Leadership dan Diversity

Unilever memberikan pelatihan lintas budaya bagi manajer global dan lokal agar memahami perbedaan nilai seperti power distance dan collectivism. Tim lintas negara dibentuk untuk memperkuat kolaborasi dan saling belajar antar budaya.

Perusahaan juga menerapkan kebijakan kesetaraan gender dengan target 50% pemimpin perempuan serta mentoring lintas budaya untuk mengurangi bias dan membangun

Leadership Development

Melalui program Unilever Future Leaders Programme dan Leadership Growth Profile, perusahaan mengembangkan pemimpin dengan metode learning by doing, coaching, dan rotasi global.

Pusat pelatihan di berbagai negara melatih kemampuan komunikasi lintas budaya, kepemimpinan etis, dan inovasi. Semua program dikaitkan dengan strategi bisnis agar pengembangan pemimpin sejalan dengan tujuan organisasi.

Integrative Models and Future Directions

Unilever menerapkan kepemimpinan integratif memadukan gaya transformasi, partisipatif, dan etis. Pemimpin diharapkan mampu menyesuaikan dengan konteks budaya, membangun kepercayaan, dan menghormati keberagaman.

Pendekatan ini meningkatkan kerja global, memperkuat inklusivitas, menumbuhkan kepemimpinan adaptif yang relevan di era global.



KESIMPULAN

Kasus Unilever menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan global bergantung pada kemampuan pemimpin memahami dan menyesuaikan diri dengan perbedaan budaya, mengelola keberagaman, serta mengembangkan kepemimpinan yang adaptif dan berkelanjutan. Melalui pendekatan lintas budaya yang menghargai nilai lokal, program pengembangan kepemimpinan global yang terstruktur, dan penerapan model kepemimpinan integratif yang menggabungkan gaya transformasional, partisipatif, dan etis, Unilever berhasil menciptakan budaya organisasi yang inklusif, kolaboratif, dan berorientasi masa depan. Pendekatan ini sejalan dengan teori Yukl yang menekankan bahwa kepemimpinan efektif dalam organisasi multinasional harus mampu menyatukan nilai global dan lokal untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan.



Universitas Lampung
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
S2 Management

TERIMA KASIH

