



# STRATEGIC LEADERSHIP (KEPEMIMPINAN STRATEGIC)

## PERTEMUAN VIII

---

### *Global Leadership* (KEPEMIMPINAN GLOBAL)

Dr. KHAIDARMANSYAH



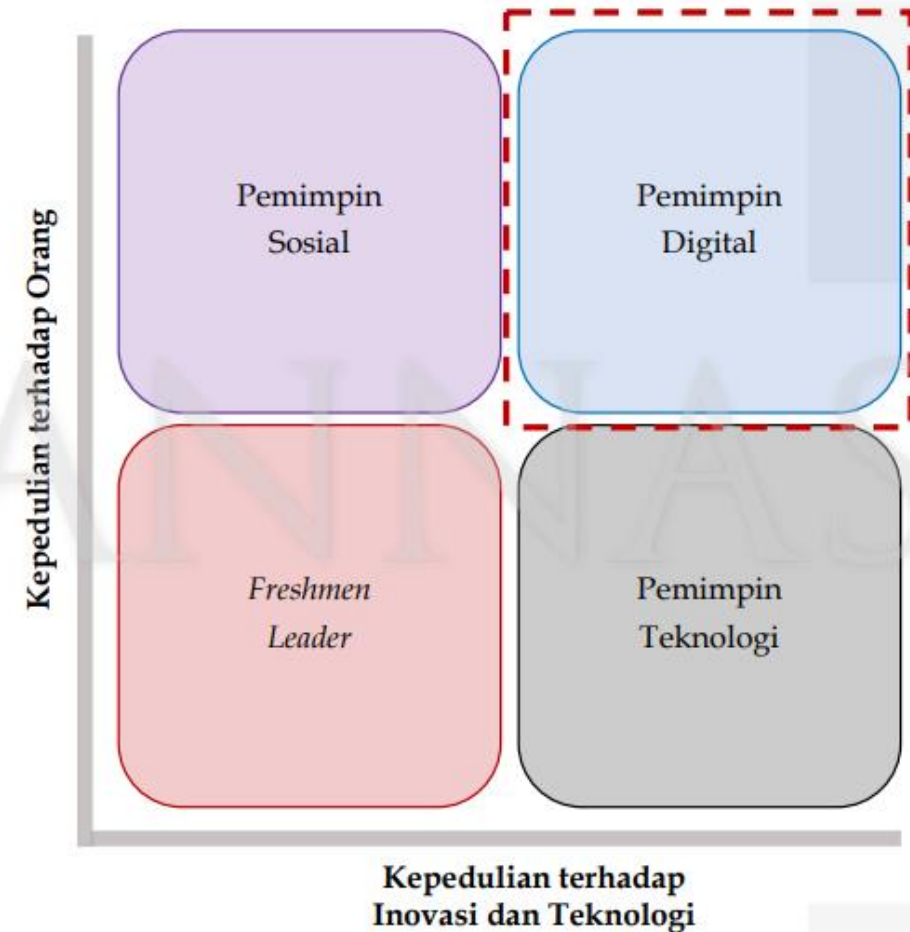
## Basis Pengambilan Keputusan

Basis Pengambilan Keputusan	Peringkat Kepemimpinan	Militer/Polisi	ASN	Swasta
Carl Von Clausewitz (Seni Perang)	Strategis	Komandan Korps/ Kogabwilhan	JPT Madya	CEO
	Operasional	Komandan Divisi	JPT Pratama	Direktur
Antoine Henri Jomini (Ilmu Perang)	Taktis	Komandan Brigade/ Batalyon	Administrator	Manajer
	Teknis	Komandan Kompi	Pengawas	Pimpinan Unit

**Kepemimpinan strategis** cenderung mengutamakan *"Seni"* pencapaian keluaran terbaik dengan tetap menjaga teknis dan taktis detail dalam proses perumusan dan pengambilan keputusan.

**Oberer** dan **Erkollar** menawarkan sebuah model dalam mengidentifikasi gaya kepemimpinan dalam era 4.0. Meski tidak ada satu gaya kepemimpinan paling baik dalam semua situasi, kepemimpinan dalam era 4.0 berada dalam tantangan untuk mengambil keputusan secara **cepat, lintas hierarki, berorientasi tim, kooperatif**, dengan fokus kuat pada **inovasi**. Gaya kepemimpinan *"Pemimpin Digital"* dianggap paling sesuai dengan kebutuhan situasional karena mampu memahami bagaimana teknologi berdampak pada manusia serta memahami model organisasi yang sesuai dengan kebutuhan sifat manusia.

## Gaya Kepemimpinan Era 4.0



# GLAC'S MISSION

Advancing, fostering, and disseminating cutting-edge knowledge on global leadership and its development

*“We cannot solve today’s problems with the same thinking **OR LEADERSHIP** that we used when we created them.” Einstein +*



***GLOBAL  
LEADERSHIP:  
Developing Leaders for  
Global Success***



## Who is a Global Leader?



Someone who is capable of working across cultures and is competent in international business.



# Global Leadership Defined

The process of influencing the thinking, attitudes and behaviors of a global community to work together synergistically toward a common vision and common goals

“Extreme Leadership”

But relevant for any diverse setting; incorporates 3C

# Pengertian kepemimpinan global

Osland dan Bird (2005: 123) mendefinisikan kepemimpinan global sebagai: 'proses mempengaruhi pemikiran, sikap, dan perilaku komunitas global untuk bekerja sama secara sinergis menuju visi dan tujuan bersama'.

Caligiuri (2006: 219) menggambarkan "pemimpin global" sebagai "eksekutif yang mempunyai pekerjaan dengan lingkup internasional, harus mengelola secara efektif melalui lingkungan global yang kompleks, berubah, dan seringkali ambigu".

Meskipun ada banyak ambiguitas mengenai apa sebenarnya kepemimpinan global, definisi Mendenhall et al. (2012: 500) adalah salah satu definisi yang paling berpengaruh dan kami adopsi pada bab ini:

Mendenhall dan rekan-rekannya (ibid.: 500) mendefinisikan pemimpin global sebagai orang yang 'menginspirasi sekelompok orang agar bersedia mengejar visi positif dengan cara yang terorganisir secara efektif sambil mendorong pertumbuhan individu dan kolektif dalam konteks yang ditandai dengan tingkat pertumbuhan yang signifikan, kompleksitas, aliran dan kehadiran'.

# KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN GLOBAL

## ADA 5 KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN GLOBAL :

1. BERFIKIR GLOBAL
2. MENGHARGAI PERBEDAAN BUDAYA
3. MEMBANGUN TEKNOLOGI
4. MEMBANGUN KEMITRAAN DAN ALIANSI
5. MEMBAGI KEPEMIMPINAN

# Global Leadership Challenges

## 1. Logistical difficulties

- Time zones and distance

## 2. Communication

- Language Barriers (accent, slang, tone, pace, non-verbal cues, email, conference calls)
- Misunderstanding; misinterpretation
- Yes means yes unless it means no

## 3. Cultural Differences

- Different ways of thinking, work ethics, values, beliefs, expectations
- Different laws, regulations, customs, local markets

## 4. Virtual Teams

- Lack of trust due to limited face to face interactions
- Remote team members feeling isolated, marginalized, and lack of visibility
- Difficult to motivate, delegate, build alignments with virtual team members

*Center for Creative Leadership*

## **Key Qualities of Global Leaders**

1. Cultural adaptability
2. Ability to see the world through others' eyes
3. Innovativeness in the midst of opposing world views
4. A thorough understanding of doing business internationally

***“Be bent, and you will remain straight.***

***Be vacant, and you will remain full.***

***Be worn, and you will remain new.”***

***--Lao Tzu***



In 2000, interviews were conducted with 214 global managers in 30 countries.

*"Global Leadership: the Next Generation"*

# Success Factors for Global Leaders

## **PAST:**

1. Demonstrating self-confidence as a leader
2. Striving to achieve personal excellence in whatever he or she does
3. Demonstrating honest, ethical behavior in all interactions

## **PRESENT:**

1. Demonstrating self-confidence as a leader
2. Creating and communicating a clear vision for her/his organization
3. Consistently treating people with respect and dignity

## **FUTURE:**

1. Consistently treating people with respect and dignity
2. **Understanding the impact of globalization on his/her business**
3. Creating and communicating a clear vision for her/his organization

Interviews with 200 "high potential" leaders in 120 companies including telecom, finance, pharmaceutical, etc., on 6 continents.

*"Global Leadership: the Next Generation"*

## **Five Emerging Competencies**

1. **Thinking Globally**
2. **Appreciating Cultural Diversity**
3. **Developing Technological Savvy**
4. **Building Partnerships**
5. **Sharing Leadership**



***"Many qualities of effective leadership — characteristics such as communicating a shared vision, demonstrating integrity, focusing on results, and ensuring customer satisfaction—will never change."***



## **Competency #1 - Thinking Globally**

- **Understand organization's global vision and strategies**
- **Avoid a "home-centric" view**
- **Develop understanding and tolerance of different cultures**
- **Realize that global teams may be working under different laws, ethics and cultural considerations**
- **Flexibility and adaptability is the key**

## **Competency #2 -**

# **Appreciating Cultural Diversity**

- **Prepare yourself and co-workers to understand without judging**
- **Question and challenge assumptions**
- **Take an open-minded approach. Appreciate differences.**

# Cultural Dimensions

Individual ↔ Group

Equality ↔ Hierarchy

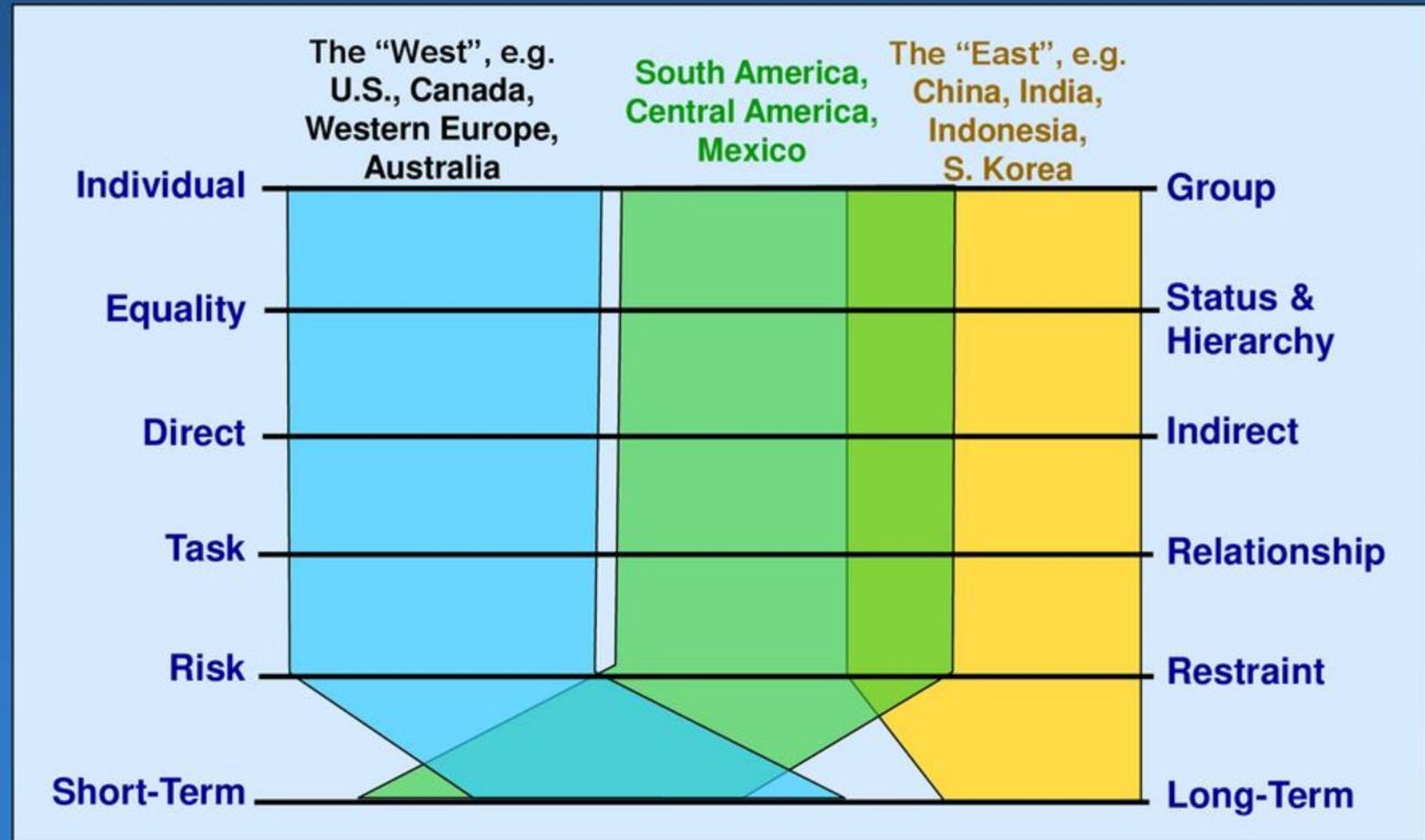
Direct ↔ Indirect

Task ↔ Relationship

Risk ↔ Restraint

Short-Term ↔ Long-Term

# Generalized Regional Profiles





## Competency #3 -

# Developing Technological Savvy

- Understand and effectively utilize technology to communicate with people virtually
- Replace the traditional “management by walking around” approach with “anytime, anyplace” communication
- Effectively recruit and work with technical experts and ultimately see the business value of their efforts



## Competency #4 -

# Building Partnership

- Rely on influence and partnerships rather than hierarchical “command and control”
- Treat co-workers, suppliers, and customers as partners
- Build alliances internally and externally
- Influence “up”, “down”, and “across”



## **Competency #5 - Sharing Leadership**

- **Lead in a non-hierarchical and multi-dimensional way**
- **Understand the goals of others and tailor ideas to meet mutual needs**
- **Empower individuals to take ownership**
- **Be aware of own limitations and be open to the expertise of others**
- **Focus on greater good of the team/organization**



# Reflection & Dialogue

1. Which competency is the most critical to your business success? Why?
2. What specific behaviors/activities will you engage in to develop these competencies?

## How companies develop the next generation global leaders?

***"Organizations could gain a competitive advantage by identifying their most likely future global executives early in their careers; providing them with language training, expatriate opportunities, and the chance to serve on or manage virtual and cross-cultural project teams; and sending them on international business trips."***

Source: "For Global Managers, a World of Difference", Leadership in Action, Vol. 20, No. 4, 2000

## How Companies Develop Global Leader of the Future?

- 57% external leadership training programs provided by universities, executive education, or professional organizations
- 51% internal leadership training programs
- 48% temporary “stretch” assignments to develop new skills & competencies
- 47% international assignments to offer diverse experiences
- 45% external leadership training programs
- 41% job rotation
- 22% a formal mentoring program

***"We don't look so much at what or where people have studied but rather at their drive, initiative, cultural sensitivity, and readiness to see the world as their oyster."***

---Stephen Green, Group CEO, HSBC

Source: 2002 Global Leadership Survey by the Society for Human Resources

# BERFIKIR GLOBAL DAN BERTINDAK GLOBAL

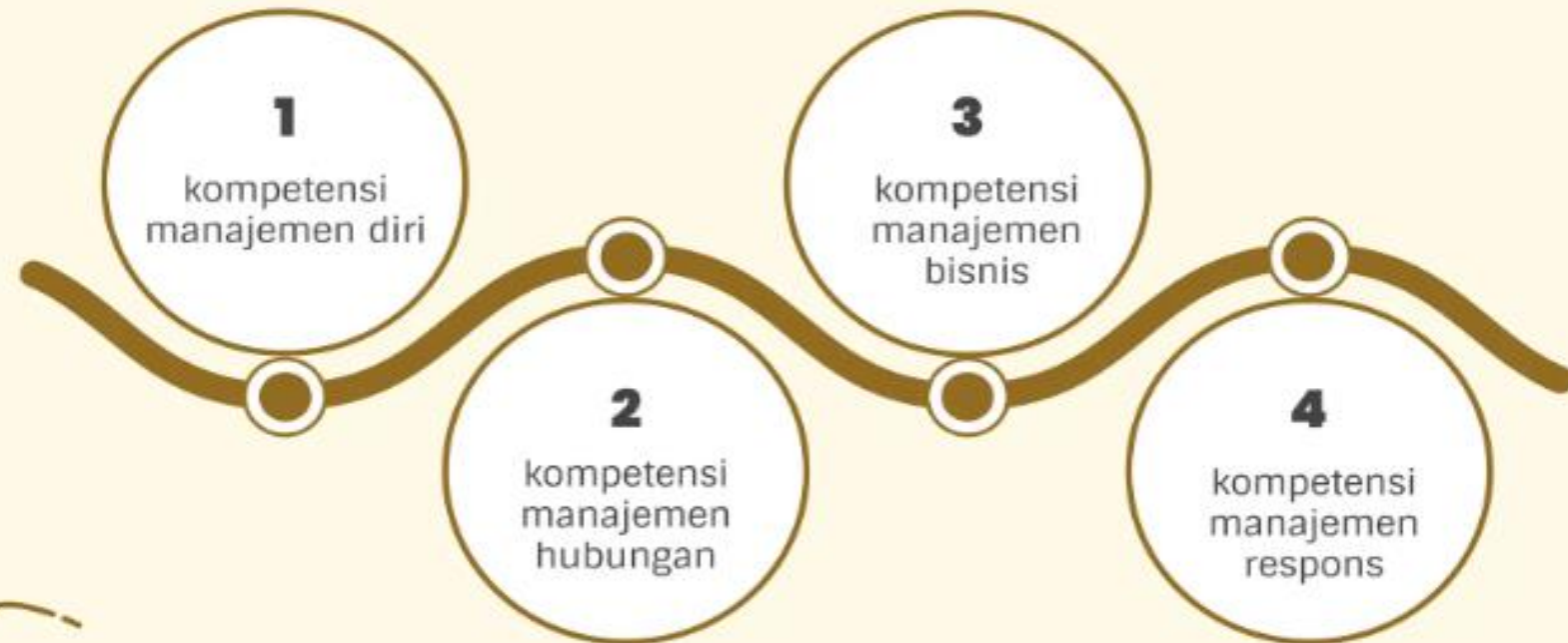
Melalui pasar global, setiap negara terhubung saat ini. Oleh karena itu, pemimpinglobal perlu memiliki pandangan global dan mengerti benefit pada level global. Pemimpinglobal di masa depan harus memiliki perspektif yang mendunia saat membuat keputusan, dan mereka harus memiliki strategi pemikiran yang dalam sebagai pengamat tren global.

Pemimpin masa depan harus memiliki kemampuan untuk memisahkan , untuk sementara waktu, latar belakang budaya mereka dan melihat dari budaya masyarakat di mana mereka berurusan dalam rangka mendapatkan pengertian dan kesempatan baru. Kemudian pemimpin harus dapat mengambil informasi dari investigasi mikro kepada perspektif global yang lebih makro dalam rangka memperoleh keputusan yang konsisten dengan pandangan global.

Kesuksesan dari organisasi internasional tergantung dari kerjasama tim. Pemimpinglobal harus dapat membantu untuk mendidik masyarakat dan menyiapkan mereka untuk melakukan bisnis dengan berbagai latar belakang budaya yang berbeda. Setiap anggota dalam tim akan dipersiapkan untuk melakukan bisnis dengan masyarakat di seluruh dunia. Seorang pemimpin global tidak dapat berdiri sendiri tanpa organisasi di belakangnya.

# KOMPETENSI LINTAS BUDAYA KEPEMIMPINAN GLOBAL

Caligiuri dan Dragoni (2015) mengidentifikasi empat kategori besar kompetensi lintas budaya, yang merupakan hal mendasar bagi efektivitas kepemimpinan global.



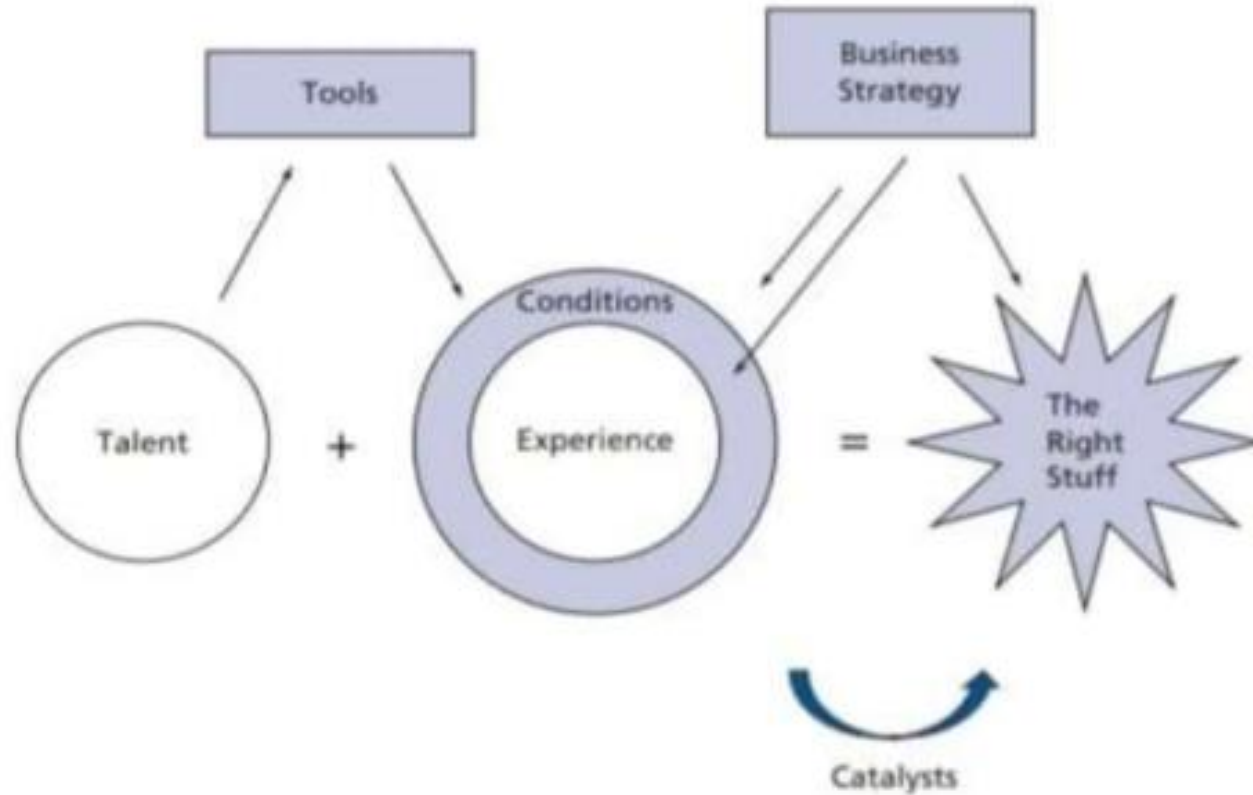
## **model pengembangan eksekutif global McCall dan Hollenbeck (2002)**

Model ini memberikan sudut pandang yang berguna untuk mempertimbangkan perjalanan pengembangan yang telah dilalui oleh para pemimpin global dalam praktiknya. Model ini dikembangkan pada antarmuka antara pemimpin global dan organisasi.

Model ini memberikan penekanan yang signifikan pada penugasan internasional yang diprakarsai perusahaan di mana karyawan untuk sementara direlokasi oleh organisasi mereka ke negara lain untuk menyelesaikan tugas tertentu atau mencapai tujuan organisasi. Penerima tugas seperti ini dianggap sebagai salah satu cara yang paling efisien untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan global

Dasar dari 'model barang yang tepat' McCall dan Hollenbeck adalah bahwa setiap perusahaan mengidentifikasinya pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diinginkan untuk kelompok kepemimpinannya, dan kemudian berbakat individu dipilih dan diberikan pengalaman internasional yang menantang dan dengan dukungan organisasi yang tepat yang ditargetkan pada pengembangan kepemimpinan global kompetensi (Mendenhall dkk. 2008).

## Gambar Sebuah model untuk mengembangkan pemimpin global



# Pembelajaran dari pengalaman internasional

- 1. Belajar menghadapi keragaman budaya**
  - a. Belajar berbicara bahasa asing
  - b. Mempelajari budaya asing tertentu dan perbedaan antara budaya tertentu
  - c. Mempelajari pelajaran umum tentang hidup dan bekerja dalam budaya asing
  
- 2. Belajar menjalankan bisnis global**
  - a. Belajar strategi berbisnis
  - b. Mempelajari hal-hal spesifik dalam mengelola bisnis
  
- 3. Belajar memimpin dan mengelola orang lain dalam konteks global**
  - a. Belajar bagaimana membangun kepercayaan
  - b. Belajar memilih orang yang tepat
  - c. Belajar membangun dan memelihara tim yang efisien
  - d. Belajar membuat keputusan sulit tentang orang lain
  - e. Belajar untuk tetap fokus dengan menjaganya tetap sederhana, menetapkan tujuan yang jelas
  - f. Belajar untuk menjaga orang tetap termotivasi dan berdedikasi, apa yang harus didelegasikan dan apa yang tidak boleh didelegasikan.
  - g. Belajar untuk mengembangkan orang dan pentingnya mengembangkan orang
  
- 4. Belajar tentang diri dan karier**
  - a. Belajar tentang suka, tidak suka, kelebihan, kelemahan, dan kecenderungan
  - b. Mempelajari dukungan apa yang diperlukan dari keluarga atau orang lain, dan bagaimana mengelola keluarga di bawah tekanan pekerjaan asing
  - c. Belajar mengelola karir dan perkembangannya sendiri

## **5. Belajar mengelola hubungan yang kompleks**

- a. Belajar menangani atasan langsung dan atasan lainnya
- b. Belajar mengelola antarmuka dengan kantor pusat dan organisasi yang lebih besar
- c. Belajar menangani penampilan publik dan media
- d. Belajar menghadapi pemerintah dan politisi (eksternal).
- e. Belajar menghadapi serikat pekerja dan jenis negosiasi lainnya
- f. Belajar tentang politik internal

## **6. Belajar tentang diri sendiri sebagai seorang pemimpin**

- a. Belajar mendengarkan dengan cermat, mengajukan pertanyaan, dan melihat dunia melalui sudut pandang orang lain.
- b. Belajar bersikap terbuka, tulus, jujur, adil; memperlakukan orang lain dengan hormat; dan memercayai orang lain
- c. Belajar bersikap fleksibel, menyesuaikan diri dengan perubahan situasi, menerima perubahan keadaan menghitung, mengelola berbagai prioritas dan hubungan yang kompleks, serta berpikir dan bereaksi dengan cepat.
- d. Belajar mengevaluasi risiko dan mengambilnya, serta bertindak dalam menghadapi ambiguitas
- e. Belajar tekun, bertindak disiplin, dan tetap tenang dalam keadaan sulit
- f. Belajar bersikap optimis, percaya pada diri sendiri, memercayai insting seseorang, mengambil sikap terhadap apa yang diyakininya benar, dan menerima tanggung jawab atas akibat dari tindakannya.

## Tujuan pembinaan eksekutif

**01**

Mengembangkan jangkauan, kemampuan beradaptasi dan efektivitas repertoar perilaku eksekutif

**02**

Mengembangkan kemampuan manajemen eksekutif-perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, kepemimpinan, pengendalian.

**03**

Meningkatkan kompetensi psikologis dan sosial eksekutif

**04**

Mengeksplorasi tujuan karir dan memfasilitasi pengembangan karir

**05**

Meningkatkan kemampuan untuk mengelola keseimbangan kehidupan kerja

**06**

Meningkatkan kinerja di tingkat individu, tim dan unit.

