

# KOMPETENSI KEPEMIMPINAN GLOBAL DALAM KONTEKS KOMUNIKASI ORGANISASI

*Herlinda*

*Manajemen Komunikasi Bisnis, Universitas Gunadarma  
Jl. Margonda Raya No. 100, Depok 16424, Jawa Barat  
[herlinda@staff.gunadarma.ac.id](mailto:herlinda@staff.gunadarma.ac.id)*

## **ABSTRAK**

*Salah satu syarat penting kepemimpinan dalam mengemban tugas, peran, fungsi maupun tanggungjawab masing-masing bagi efektivitas dan kesuksesan adalah kompetensi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kompetensi kepemimpinan global dalam kegiatan operasional perusahaan dalam konteks komunikasi organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah studi literatur. Hasil utama dari pelatihan lintas budaya dapat digunakan sebagai pilihan kriteria untuk kepemimpinan global, dan mengidentifikasi delapan komponen hasil pelatihan: empati, keterbukaan, kegigihan, kepekaan budaya, rasa hormat terhadap budaya orang lain, fleksibilitas peran, toleransi ambiguitas, dan keterampilan komunikasi.*

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan, Kepemimpinan Global, Kompetensi, Komunikasi Organisasi, Lintas Budaya*

## **ABSTRACT**

*One of the essential requirements of leadership in carrying out the duties, roles, functions and responsibilities of each of them for effectiveness and success is competence. The purpose of this research is to analyze the competence of global leadership in the company's operational activities in the context of organizational communication. The research methods used are literature studies. The main results of cross - cultural training can be used as a choice of criteria for global leadership, and identify eight components of the training outcome: empathy, openness, persistence, cultural sensitivity, respect for the culture of others, Role flexibility, ambiguity tolerance, and communication skills.*

**Keywords:** *Competence, Cross-cultural, Global leadership, Leadership, Organizational Communication*

## PENDAHULUAN

Kepemimpinan adalah salah satu topik yang paling banyak dipelajari dalam penelitian manajemen (Yukl, 1989). Penelitian Katz (1974) yang menjadi pelopor, menyelidiki dan meneliti keterampilan manajerial pada pameran eksekutif untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Dia menyarankan Tiga keterampilan dasar yang dapat dikembangkan (1) Teknis, (2) manusia, dan (3) konseptual. Sebuah studi oleh Peterson dan Fleet (2004) menunjukkan dampak yang mendalam pada karya Katz di bidang manajemen dan hasilnya secara khusus dirujuk oleh hampir semua karya dan oleh sebagian besar buku baru.

Dalam ekonomi global, hal penting yang diperlukan setiap organisasi untuk menjadi sukses adalah dengan memiliki manajer yang mempunyai kompetensi kepemimpinan global (Moran et al, 2007).

Caligiuri dan Di Santo (2001) menyatakan bahwa keberhasilan finansial perusahaan multinasional bergantung pada kemampuan karyawan untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan global. Walaupun permintaan untuk pengembangan kepemimpinan global telah terbukti dalam beberapa tahun terakhir ( Jokinen, 2005; Bird & Mendelhall, 2016; Tubbs & Schulz, 2006 ), masih ada kesenjangan yang signifikan dalam memahami bagaimana daya saing yang diinginkan tercapai dalam organisasi.

Pada konteks organisasi, kepemimpinan dianggap sebagai pusat sistem organisasi. (Gilley dan Maycunich, 2011). Kepemimpinan merupakan pusat komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, dan tindakan dalam organisasi. Sebuah Kepemimpinan yang efektif layaknya jantung pada tubuh serta sirkulasi yang menentukan kehidupan manusia. Kepemimpinan yang kuat sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi untuk mencapai efektivitas yang optimal (Robbins, 2005).

Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Menurut Lodge dan Derek (1993) perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Efektivitas sebuah kepemimpinan dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan.

Pimpinan dikatakan gagal apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

Dikutip dari *website SHRM (Society for Human Resource Management)* bahwa

Kompetensi kepemimpinan adalah keterampilan dan perilaku kepemimpinan yang berkontribusi pada kinerja yang unggul. Dengan menggunakan pendekatan berbasis kompetensi pada kepemimpinan, organisasi dapat mengidentifikasi dan mengembangkan generasi pemimpinnya dengan lebih baik. Kompetensi kepemimpinan esensial dan kompetensi global telah ditentukan oleh para peneliti. Namun, tren dan strategi bisnis di masa depan harus mendorong pengembangan kompetensi kepemimpinan baru. Sementara beberapa kompetensi kepemimpinan sangat penting bagi semua perusahaan, sebuah organisasi juga harus mendefinisikan atribut kepemimpinan apa yang berbeda dari organisasi tertentu untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

Berangkat dari latar belakang masalah diatas maka Penelitian ini mengangkat permasalahan mengenai “Kompetensi Kepemimpinan Global Pada PT Supra Primatama Nusantara (Biznet Networks) Kantor Cabang Biznet Technovillage”.

## **KAJIAN LITERATUR**

Kompetensi Kepemimpinan Global dan Transfer Pengetahuan Kepemimpinan global dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi dan memfasilitasi sekelompok orang lintas budaya untuk mencapai visi dan tujuan organisasi dalam pengaturan yang kompleks dan beragam

(Osland, Bird, Mendenhall, & Osland, 2006).

Mendenhall et al (2013) mendefinisikan kepemimpinan global juga sebagai "proses mempengaruhi orang lain untuk mengadopsi visi bersama melalui struktur dan metode yang memfasilitasi perubahan positif sambil mendorong pertumbuhan individu dan kolektif dalam konteks yang ditandai dengan tingkat kompleksitas, aliran, dan kehadiran yang signifikan".

Kompetensi kepemimpinan global dengan demikian dapat diidentifikasi sebagai kualitas universal yang memungkinkan individu untuk melakukan pekerjaan mereka lintas nasional dan budaya batas (Jokinen, 2005).

El-Sabaa (2001) yang mengeksplorasi keterampilan manajer proyek yang ideal di Mesir. El-Sabaa menggunakan pendekatan tiga keterampilan Katz (1974) dan mengembangkan daftar 18 karakteristik manajer proyek yang efektif, yang dikelompokkannya menjadi tiga kategori keterampilan, yaitu (1) keterampilan manusia (mobilisasi, komunikasi, mengatasi situasi, mendelegasikan wewenang), kepekaan politik, harga diri tinggi, dan antusiasme), (2) keterampilan konseptual dan organisasi (perencanaan, pengorganisasian, orientasi tujuan yang kuat, kemampuan untuk melihat proyek secara keseluruhan, kemampuan untuk memvisualisasikan hubungan proyek

dengan industri dan masyarakat, dan orientasi masalah yang kuat), dan (3) keterampilan teknis (pengetahuan khusus dalam penggunaan alat dan teknik; pengetahuan proyek; metode pemahaman, proses, dan prosedur; teknologi yang dibutuhkan; dan keterampilan dalam penggunaan komputer).

Menurut Burt Nanus dan Bennis (1985) bahwa kompetensi dalam kepemimpinan “*the ability to manage*” terdapat empat konsep dasar yaitu *Attention ( vision )*, *meaning ( communication )*, *trust ( emotional glue )* dan *self ( commitment , willingness to take risk )*.

Moran et al. (2007) menyatakan bahwa hasil utama dari pelatihan lintas budaya dapat digunakan sebagai pilihan kriteria untuk kepemimpinan global, dan mengidentifikasi delapan komponen pelatihan hasil: empati, keterbukaan, kegigihan, kepekaan budaya, rasa hormat terhadap budaya orang lain, fleksibilitas peran, toleransi ambiguitas, dan keterampilan komunikasi.

### **Kepemimpinan Global**

Kepemimpinan global adalah fenomena baru, mulai muncul dalam literature pada awal 1990-an. Literatur awal yang terbit tentang kepemimpinan global adalah pada tahun 2001 (Ducker, 2012). Pada dasarnya “Kepemimpinan global adalah konsep yang relatif baru, sebuah fakta yang disaksikan oleh

kurangnya definisi yang ditetapkan, kurangnya penelitian lapangan dan kecanggihan metodologi yang terbatas” (Ducker, 2012). Ini adalah istilah yang sangat bisa diperdebatkan dan sedikit kesepakatan tentang apa yang dilakukan para pemimpin global dan kualitas apa yang mereka miliki (Mendenhall, 2008).

Ada banyak definisi kepemimpinan global, misalnya: Pemimpin global adalah individu yang melakukan sebuah perubahan positif secara signifikan dalam sebuah organisasi dengan membangun komunitas melalui pengembangan kepercayaan dan pengaturan struktur serta proses organisasi dalam konteks yang melibatkan banyak pemangku kepentingan lintas batas dengan berbagai sumber otoritas lintas batas eksternal, dan beragam budaya dalam kondisi kompleksitas temporal, geografis dan budaya. (Mendenhall, 2008)

Kepemimpinan global juga telah didefinisikan sebagai pemimpin yang “mampu beroperasi secara efektif di lingkungan global sementara menghormati keanekaragaman budaya” (Harris, Moran, & Moran, 2004). Definisi lain diperkenalkan oleh Caligiuri (2006), di mana ia mendefinisikan para pemimpin global sebagai orang yang bekerja dengan beberapa ruang lingkup internasional (Spreitzer, McCall, & Mahoney, 1997) dan harus secara efektif mengelola melalui lingkungan global yang kompleks,

berubah, dan seringkali ambigu (Bartlett & Choshal, 1992).

Setelah meninjau literatur, ada banyak definisi kepemimpinan global yang ditemukan. Berdasarkan pencarian, beragam definisi dari tahun 1997 hingga 2014 dijelaskan dan didiskusikan oleh banyak penulis. Dari diskusi oleh Mendenhall et Al. (2012), kepemimpinan global dapat ditafsirkan dan dirangkum dalam berbagai cara:

1. Ini berarti keanekaragaman - lintas batas, pemangku kepentingan dan beragam budaya (Mendenhall et al., 2008): geografi dan budaya (Conger et al., 2012): budaya, jenis kelamin, agama atau kelas sosial (Hope, 2007): beragam kelompok dan sistem (Beechler & Javidan, 2007): keanekaragaman budaya (Harris et al., 2004), berbagai negara, budaya dan pelanggan (Gregersen et al., 1998).
2. Ini berarti kompleksitas - mengelola kompleksitas (Caligiuri, 2006).
3. Ini berarti bekerja di panggung global - kemampuan untuk bekerja di panggung global (Caligiuri dan Tarique, 2009): lingkup pekerjaan internasional (Caligiuri, 2006): tanggung jawab global (Suutari, 2002):

posisi global seperti global eksekutif (McCall dan Hollenbeck, 2002): pekerjaan dengan lingkup internasional (Spreitzer et al., 1997), global kompetisi dan kinerja kelas dunia (Brake, 1997).

4. Ini berarti pola pikir global - bekerja bersama menuju visi bersama dan tujuan bersama untuk komunitas global (Osland & Brid, 2005): merumuskan dan menerapkan strategi yang meningkatkan reputasi dan produk global keunggulan kompetitif (Petrick, et al., 1999): mampu mengartikulasikan visi dan jangkauan global mengomunikasikan visi itu kepada orang-orang di seluruh dunia (Adler, 1997).
5. Ini berarti berjejaring - bekerja bersama untuk mencapai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat (Adler, 1997)

Berdasarkan diskusi, kepemimpinan global dapat didefinisikan sebagai pemimpin yang beroperasi di panggung global dengan pola pikir global dalam lingkungan yang kompleks dan beragam dengan kompetensi yang mencakup jaringan dan fleksibilitas.

### **Kompetensi Kepemimpinan**

Secara umum, kompetensi kepemimpinan mengacu pada kemampuan untuk melakukan tugas-tugas tertentu. Biasanya ketika seorang pemimpin kompeten, itu akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dalam menggambarkan kompetensi untuk Manogran Sektor Publik Malaysia (2000) didefinisikan kompetensi sebagai berikut:

Kompetensi didefinisikan sebagai seperangkat pola perilaku yang dapat berkontribusi pada kinerja yang efektif dalam organisasi. Ini juga didefinisikan sebagai kelompok perilaku karyawan yang menghasilkan kinerja yang unggul. Lagi definisi memandang kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang membedakan kinerja yang luar biasa.

Applebaum dan Paese menggambarkan kompetensi sebagai "bagaimana" kepemimpinan. Dengan demikian, para pemimpin membutuhkan seperangkat kompetensi untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Mereka menyebut kompetensi sebagai "keterampilan dan kemampuan khusus yang memengaruhi" efektivitas kepemimpinannya.

Departemen Layanan Publik Malaysia sebagaimana disebutkan oleh Abu Daud Silong et al. (2008) dalam membahas tentang kompetensi manajerial sektor publik menyebutnya sebagai keterampilan, pengetahuan, dan atribut pribadi untuk pekerjaan yang kompeten kinerja.

Kompetensi yang diperlukan dalam suatu organisasi meliputi keterampilan manajerial dan teknis serta individu kompetensi pribadi. Laporan tersebut menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki tiga dimensi:

- (1) Memiliki kemampuan dan atribut untuk melakukan pekerjaan secara efektif dan untuk memenuhi peran dan harapan kerja tertentu;
- (2) mampu tampil dengan pasti standar;
- (3) kemampuan untuk menanggapi dinamika lingkungan kerja yang sebenarnya.

*Creative Centre for Leadership (CCL)* mengusulkan penggunaan model kompetensi kepemimpinan. Berdasarkan riset mereka memvalidasi kompetensi menurut tiga bidang utama yang meliputi "memimpin orang lain", "memimpin organisasi" dan "memimpin diri sendiri". Setiap area atau kelompok kompetensi dijelaskan oleh kompetensi spesifik (Berke, Kossler & Wakefield, 2008).

Abu Daud Silong et al. (2008) mengidentifikasi dan membahas 15 kompetensi inti untuk kepemimpinan sektor publik di Indonesia. Malaysia. Ini termasuk kompetensi seperti komunikasi, kerja tim, pemecahan masalah, keterampilan relasional, konflik resolusi, manajemen proyek, hubungan masyarakat, keterampilan interpersonal,

profesionalisme, proses visi dan strategis berpikir, kepemimpinan, pelatihan dan pembinaan, keterampilan teknis, keterampilan penelitian, dan manajemen perubahan.

Madinah Mohamad (2012), dalam penelitiannya mengidentifikasi 12 kompetensi untuk komunitas multiras di Malaysia. Adalah: (1) keterampilan pemecahan masalah, (2) keterampilan hidup dalam komunitas multiras, (3) komunikasi dan keterampilan interpersonal (4) keterampilan pengambilan keputusan, (5) keterampilan dalam membawa perubahan, (6) keterampilan yang terkait dengan resolusi konflik, (7) tim keterampilan kerja, (8) pekerjaan sosial dan sukarela, (9) keterampilan dalam memperoleh dana dan sumber daya, (10) keterampilan dalam melakukan program untuk masyarakat, (11) keterampilan dalam mengembangkan nilai-nilai yang baik dan praktik kepemimpinan, dan (12) keterampilan TIK.

Pemimpin yang memiliki kompetensi yang diperlukan lebih cenderung lebih efektif. Kompetensi bisa diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman. “Pengembangan kepemimpinan menjadi keharusan yang semakin kritis dan strategis bagi organisasi di lingkungan bisnis saat ini. Peristiwa sejarah terbaru dan tren yang muncul menekankan perlunya berinvestasi dalam

pengembangan aktif para pemimpin” (Leskiw & Singh, 2007).

Namun, agar pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang efektif harus melalui proses yang sistematis. Itu termasuk proses tersebut: (1) Melakukan penilaian kebutuhan pelatihan, (2) menentukan tujuan pembelajaran, (3) merancang pelatihan program, (4) melakukan pelatihan, (5) mengevaluasi program pelatihan.

### **Kompetensi Kepemimpinan Global**

Pemimpin global adalah orang yang mampu bekerja dengan keragaman dan kompleksitas. Namun pemimpin global tetaplah pemimpin, dengan demikian ada kesamaan peran dan kompetensi kepemimpinan antara para pemimpin global dan para pemimpin domestik (Thorn, 2012 & Hazucha et al. 2012). Pemimpin semua organisasi akan menghadapi tantangan untuk memimpin di panggung global. Orang-orang dari berbagai latar belakang, bahasa, kepercayaan, dan pola pikir bergerak di seluruh dunia. Maka, berkembanglah seorang pemimpin yang mampu menangani keragaman sangat penting bagi semua organisasi. Thorn (2012) menggambarkan tantangan dan peluang untuk pemimpin global sebagai berikut:

1. Mengelola perubahan, terutama dalam teknologi.

2. Mengelola kompleksitas
3. Mengelola kesenjangan antara miskin dan kaya
4. Menjadi fleksibel dan mudah beradaptasi dengan lingkungan dan budaya baru
5. Melibatkan orang yang beragam
6. Menurunnya batas negara

Keragaman adalah hasil dari globalisasi. Para pemimpin yang mendapat tanggung jawab di panggung global seharusnya memiliki strategi untuk bekerja pada globalisasi. Bartlet dan Ghosal (1992) menjelaskan tentang empat strategi globalisasi untuk global kepemimpinan yang multidomestik, global, internasional, dan transnasional. Kemudian Hazucha dan Katwyk (2003) menemukan peran kepemimpinan global dan mereka mengaitkan peran tersebut dengan empat globalisasi Bartlet dan Ghosal strategi untuk kepemimpinan global. Setiap peran memerlukan strategi yang berbeda

agar para pemimpin global menjadi sukses dan efektif.

1. Pemimpin pasar yang responsif yang berfokus pada pasar tertentu produk mana yang cocok untuknya. Para pemimpin ini harus memiliki pengetahuan luas tentang lingkungan setempat dan bagaimana produk itu dibutuhkan untuk masyarakat setempat. Strategi globalisasi multidomestik adalah strategi yang paling tepat bagi pemimpin pasar yang responsif.
2. Pemimpin efisiensi global yang berfokus pada pengintegrasian orang di tempat yang berbeda. Mengelola risiko dan berubah dengan pengetahuan yang luas membuat pemimpin sukses. Strategi globalisasi global disarankan untuk peran efisiensi global.
3. Pemimpin pembelajaran di seluruh dunia yang berfokus pada pengembangan praktik terbaik secara global. Jadi,

ada keseimbangan di antara keduanya tanggung jawab lokal dan integrasi internasional. Oleh karena itu belajar dalam keanekaragaman, inovasi, dan pengetahuan "*cross pollinate*" sangat penting. Strategi globalisasi internasional berlaku untuk pemimpin pembelajaran di seluruh dunia peran.

4. Integrasi pemimpin perusahaan yang berfokus dalam menyeimbangkan banyak pasar. Hazucha dan Katwyk menunjuk peran ini sebagai peran paling kompleks dalam globalisasi. Strategi globalisasi transnasional ini disarankan untuk kepemimpinan. Para pemimpin membutuhkan keterampilan itu untuk mengembangkan bakat dan memengaruhi lintas budaya lingkungan hidup.

Namun demikian Torn (2012) menyoroti lima kompetensi yang dibutuhkan untuk kepemimpinan global yang merupakan visi strategis, yakni: kemampuan beradaptasi, membina kerja tim, menciptakan komunikasi terbuka dan

membangun hubungan. Dia percaya organisasi itu harus memiliki tindakan tangkas untuk mengembangkan bakat potensial untuk bekerja dalam globalisasi.

Di sisi lain Tubbs dan Schulz (2006) menyebutkan kompetensi lain yang ditetapkan untuk para pemimpin global yang meliputi memahami gambaran besar, sikap, kekuatan pendorong, komunikasi, inovasi dan kreativitas, memimpin perubahan dan kerja kelompok pengikut.

#### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan adalah metode pendekatan kualitatif, dengan paradigma konstruktivis. Menggunakan kajian literatur, penulis melakukan penelusuran dan penelitian kepustakaan dengan membaca berbagai buku, menggunakan jurnal-jurnal dan terbitan-terbitan lain yang berkaitan dengan topik penelitian. Penelitian ini bertempat di PT Supra Primatama Nusantara (Biznet Networks) Kantor Biznet Technovillage.

Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh melalui para responden, dimana para responden akan memberikan respon secara verbal dan atau respon secara tertulis sebagai tanggapan atas pernyataan yang diberikan, melakukan wawancara dengan manajer dari 4 divisi. Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang berkaitan dengan pendapat responden tentang kompetensi

kepemimpinan global dan data sekunder. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui atau melalui perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain). Didalam penelitian ini, data sekunder digunakan sebagai pendukung pengumpulan data awal sebagai *output* dari penelitian.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Kemampuan para pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Menurut Lodge dan Derek (1993) perilaku pemimpin memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Efektivitas sebuah kepemimpinan dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan.

Para calon pemimpin global membutuhkan pengetahuan tentang budaya negara tuan rumah. Di antara semua kompetensi di bawah tema pengetahuan, kesadaran budaya berperingkat lebih tinggi. Menurut Earley dan Ang (2003), *Quotient Culture (CQ)* adalah kemampuan masyarakat untuk menerima budaya baru dan dapat menyesuaikan diri dengan sukses.

Pemimpin global masih menjadi pemimpin dan membutuhkan kompetensi kepemimpinan seperti pemberdayaan, kejujuran, kemampuan berkomunikasi,

dan perilaku kepemimpinan. Juga pemimpin global membutuhkan seperangkat kompetensi unik yang penting untuk memimpin dari lingkungan yang beragam.

Hasil penelitian pada PT Supra Primatama Nusantara (Biznet Networks) kantor cabang Biznet Technovillage ditemukan bahwa saat ini, perusahaan sudah menggunakan kompetensi kepemimpinan untuk pelatihan, pengembangan, dan evaluasi. Kompetensi kepemimpinan yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah Empati, keterbukaan, kegigihan, kepekaan budaya, rasa hormat terhadap budaya orang lain, fleksibilitas peran, toleransi ambiguitas, dan keterampilan komunikasi. Kompetensi tersebut juga mencerminkan pendekatan bisnis yang mereka lakukan.

Dalam kepemimpinan, kemampuan untuk memimpin secara efektif adalah sesuatu yang dapat dipelajari dan dikembangkan. Hal ini penting sekali diterapkan oleh setiap perusahaan dengan melakukan pelatihan-pelatihan, sehingga karyawan memiliki pengalaman dan keahlian agar dapat terlibat dalam membantu kepemimpinan yang efektif untuk kesuksesan organisasi atau perusahaan tersebut.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap kompetensi kepemimpinan

global dalam konteks komunikasi organisasi di PT Supra Primatama Nusantara (Biznet Networks) kantor cabang Biznet Technovillaged, dihasilkan kesimpulan yang sesuai dengan tujuan penelitian. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi kepemimpinan yang teridentifikasi adalah Empati, keterbukaan, kegigihan, kepekaan budaya, rasa hormat terhadap budaya orang lain, fleksibilitas peran, toleransi ambiguitas, dan keterampilan komunikasi.

Setelah mempelajari proses penelitian yang menyangkut seluruh permasalahan yang diuji dan untuk kepentingan penelitian selanjutnya, disampaikan saran untuk menganalisis lebih mendalam kompetensi kepemimpinan global yang berkembang di era digital dan mengembangkan strategi-strategi kompetensi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adler, N. J. (1997). *Global leadership: Women leaders. Management International Review*. 37(1): 171-196.
- Appelbaum, L., & Paese, M. (2008). What senior leaders do: The nine roles of strategic leadership. 2008. Retrieved from <http://www.ddi.vor1d.com>
- Barry Cushway and Derek Lodge. (1993). *Organisational Behaviour and Design, Perilaku dan Desain Organisasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Bartlett. C.A., & Choshal, S. (1992). *What is a global manager ? Harvard Business Review*, 70 (5): 124-132
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of leadership: Theory, research and managerial application* (3rd Ed.). New York: The Free Press.
- Beechler, S., & Javidan, M. (2007). *Leading with a Global Mindset*. In Javidan, M, Steers, R., & Hitt, M. (Eds.), *Advances in International Management* (19), 131-169. Oxford, UK: Elsevier
- Berke, D., Kossler, M. E., & Wakefield, M. (2008). *Developing Leadership Talent*. San Francisco, CA: Pfeiffer
- Brake, T. (1997). *The Global Leader: Critical Factors for Creating the World Class Organization*. Chicago: Irwin
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (2005). "Leadership". *Leadership*, 1(1), 11-12
- Caligiuri, P. (2006). "Developing Global Leaders". *Human Resource Management Review*, (16), 219-228
- Caligiuri. P., & Tarique. I. (2009). "Predicting Effectiveness in Global Leadership Active". *Journal of World Business*, (44), 336-346.
- Cohen, Stephen L, (2010). "Effective Global Leadership Requires a Global Mind-Set". *Industrial and Commercial Training*, 42 (1), 2020, 5-10
- Ducker, C. (2012). "Global Leadership – Grasping A Slippery Term". *Encounters Mission Journal*, (39), 1-9.
- Earley, P.C. and Ang, S. (2003), *Cultural Intelligence: Individual*

- Interactions Across Cultures*.  
Stanford: Stanford University  
Press
- El-Sabaa, S. (2001). The Skills And Career  
Path Of An Effective Project  
Manager. *International Journal of  
Project Management*, 19,(1), 1–7
- Evans, M. G. (1970). “The Effects of  
Supervisory Behaviors on the Path-  
Goal  
Relationship”. *Organizational  
Behavior  
and Human Performance*, 5, 277-298
- Fiedler, F. E. (1964). “A contingency  
Model of Leadership  
Effectiveness”. In L. Berkowitz  
( Ed.) , *Advances in  
Experimental Psychology*, 1,  
149-190, New York: Academic  
Press
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of  
Leadership  
Effectiveness*. New York:  
McGraw - Hill
- Glenview, I. L: Scott, Foresman.  
Greenleaf, R. K. (1996). *On  
Becoming a Servant Leader*.  
San Francisco
- Gregersen. H. B., Morrison, A. J., &  
Black, J. S. (1998).  
“Developing Leaders for the  
Global Frontier”. *Sloan  
Management Review*, 40(1),  
21- 32
- Jossey - Bass Greenleaf, R. K. (1977).  
*Servant leadership: A Journey Into  
the  
Nature of Legitimate Power and  
Greatness*. New York: Paulist Press
- Harris, P. R., Moran, R. T., & Moran,  
S.V. (2004). *Managing  
Cultural Differences – Global  
Leadership Strategies for the  
21st Century* (6th Ed). Oxford:  
Butterworth-Heinemann
- Hazucha, J., Sloan, E., & Storfer, P.  
(2012). “Can Enterprise  
Competency Models Reflect  
Global Leadership?” *Industrial  
and  
Organizational  
Psychology*, 5, 219-223
- Individual Competence Baseline for  
Project, Programme and  
Portfolio Management. (2015).  
*International Project  
Management Association  
(IPMA)*
- Jones, Gareth., R. (2001).  
*Organizational Theory. 1<sup>st</sup>  
edition*. New Jersey: Prentice  
Hall.
- Katz, R. I. (1974). “Skills of an  
Effective Administrator”.  
*Harvard Business Review*, Sep-  
Oct, 91 - 93.
- Keith, Davis, Jhon W, Newstrom. (1989).  
*Perilaku Dalam Organisasi*.  
Jakarta: Erlangga.
- Ket de Varies, M. F. ( 2005). *Global  
Executive Leadership Inventory*.  
San Francisco: John Wiley and  
Sons.
- Manning, G., & Curtis, K. ( 2003). *The  
Art of Leadership*. Boston,  
MA: Irwin McGraw-Hill.
- McCall, M. W.Jr., & Hollenbeck, G. P.  
(2002). *Developing Global  
Executives: The Lessons Of  
International Experience*.  
Boston, MA: Harvard  
Business School Press.
- McLagan, P. a (1989). *The  
Models.  
A Volume in Models  
for HRD Practices*.  
Alexandria, VA: American  
Society for Training and  
Development.
- Mendenhall, M. E., Kühlmann, T. M.,  
& Stahl, G. K. (2001).  
*Developing Global Business  
Leaders: Policies, Processes,  
and Innovations*. London  
Greenwood
- Mendenhall. M. E., Osland. J. S., Bird,  
A., Oddou, G. R., &  
Maznevski, M. L (2008).  
*Global Leadership: Research,  
Practice, and Development*.  
London and New York:  
Routledge
- Mendenhall, M. E., Reiche, B. S., Brid,  
A., & Osland, J. S., (2012).

- “Defining the Global in Global Leadership.” *Journal of World Business*, 47 ( 2012 ), 493-503
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row
- Publishing Group Morrison, A. J. (2000). “Developing a Global Leadership Model.” *Human Resource Management*, 39(2-3), 117-131
- Osland, J. S., & Bird, A. (2005). “Global Leaders as Experts.” In Mobley, W. H., & Weldon, E. (Eds.), *Advances in Global Leadership*, 4, 123-142
- Robbins Stephen, Judge. (1996). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi, Edisi 8*. Jakarta: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi, Jilid 2*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P. (2005). *Organization Theory: Structure, Design dan Aplikasi*, diterjemahkan Jusuf Udaya, Jakarta: Arean
- Robbins, Stephen P. (2007). *Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT Prenallindo
- Schein, H Edgar. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey Bass Publishers
- Silong, A. D. (2009). Leadership Theories, Research and Practices: Framing Future Leadership Thinking. *Inaugural Lecture Series*. Serdang: University Putra Publisher
- Silong, A. D., et.al. (2010). “Global leadership for World Class University.” *Research Report submitted to the Ministry of Higher Education*. Serdang: University Putra Malaysia
- Suutari, V. (2002). Global Leader Development: An Emerging Research Agenda. *Career Development International*, 7(4), 218-233
- Swanson, R. A. (Ed.). (2001). Origins of Contemporary Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 3(2). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Terrell, S., & Rosenbusch, K. (2013). “Global Leadership Development: What Global Organization Can Do to Reduce Leadership Risk, Increase Speed to Competence, and Build Global Leadership Muscle.” *People & Strategy*, 36(1), 41-46.
- Thorn, M (2012). “Leadership in International Organizations: Global Leadership Competencies.” *The Psychologist-Manager Journal*, 15:158- 163
- Tubbs, S.I., & Schulz, E. (2006). “Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-Competencies.” *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 8, 29.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in Organizations (3rd Ed)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.