

## BUDAYA DAN KEPEMIMPINAN

Muhammad Maksum<sup>1</sup>, Hestina Indriyani Putri<sup>2</sup>, Alfian Moh. Zaim<sup>3</sup>

Mochammad Isa Anshori<sup>4</sup>

Universitas Trunojoyo Madura

Email: [210211100195@student.trunojoyo.ac.id](mailto:210211100195@student.trunojoyo.ac.id)

[210211100197@student.trunojoyo.ac.id](mailto:210211100197@student.trunojoyo.ac.id)

[210211100198@student.trunojoyo.ac.id](mailto:210211100198@student.trunojoyo.ac.id)

[isa.anshori@trunojoyo.ac.id](mailto:isa.anshori@trunojoyo.ac.id)

**Abstract.** *This material discusses research that describes culture, its dimensions, and the impact of culture on the leadership process. The method of writing literature review or literature study is that it contains theories that are relevant to research problems. This section examines the concepts and theories used based on the available literature, especially from articles published in various scientific journals. The findings from GLOBE are valuable because they emerge from well-developed quantitative research designs. The conclusions of this project make a major statement about how cultures around the world view leadership. Other strengths are its quantitative research design, an expanded classification of cultural dimensions, a list of universally accepted leadership traits, and the contributions made from them to a richer understanding of the leadership process. On the negative side, the GLOBE study did not provide findings that form a single theory of how culture relates to leadership.*

**Keywords:** *Cultural impact, leadership character, Globe, Globalization, universal.*

**Abstrak.** Materi ini membahas tentang penelitian yang menggambarkan budaya, dimensinya, dan dampak budaya pada proses kepemimpinan. Adapun metode penulisan kajian pustaka atau studi kepustakaan yaitu berisi teori teori yang relevan dengan masalah-masalah penelitian. Pada bagian ini dilakukan pengkajian mengenai konsep dan teori yang digunakan berdasarkan literatur yang tersedia, terutama dari artikel-artikel yang dipublikasikan dalam berbagai jurnal ilmiah. Temuan dari GLOBE bernilai karena mereka muncul dari desain penelitian kuantitatif yang dikembangkan dengan baik. Kesimpulan dari proyek ini membuat pernyataan utama tentang bagaimana budaya di seluruh dunia melihat kepemimpinan. Kekuatan lain adalah desain penelitian kuantitatifnya, suatu klasifikasi dimensi budaya yang diperluas, daftar dari karakter kepemimpinan yang diterima secara universal, dan kontribusi yang dibuat dari hal itu untuk pemahaman yang lebih kaya akan proses kepemimpinan. Di sisi negatif, kajian GLOBE tidak memberikan temuan yang membentuk teori tunggal tentang bagaimana budaya terkait dengan kepemimpinan.

**Kata kunci:** Dampak budaya, karakter kepemimpinan, Globe, Globalisasi, universal.

## **PENDAHULUAN**

Seperti dinyatakan oleh judulnya, bab ini adalah tentang budaya dan kepemimpinan. Seperti bab sebelumnya, bab ini memiliki banyak sisi dan berfokus pada kumpulan ide yang terkait, bukan satu teori semata. Diskusi kami dalam bab ini akan terpusat pada penelitian yang menggambarkan budaya, dimensinya, dan dampak budaya pada proses kepemimpinan. Sejak Perang Dunia II, globalisasi maju pesat ke seluruh dunia. Globalisasi adalah kondisi di mana saling ketergantungan antara negara meningkat (ekonomi, sosial, teknik, dan politik). Organisasi adalah orang-orang yang bekerja sama dengan mengandung ciri-ciri dari hubungan kemanusiaan yang timbul didalam kegiatan kelompok (Jhon D. Millet). Orang-orang menjadi lebih saling terhubung. Ada perdagangan yang lebih bersifat internasional, pertukaran budaya, dan penggunaan sistem telekomunikasi dunia. Di sepuluh tahun terakhir, sekolah, organisasi, dan masyarakat kita telah menjadi jauh lebih global dibandingkan di masa lalu. Peningkatan globalisasi telah menciptakan banyak tantangan, termasuk kebutuhan untuk mendesain organisasi multinasional yang efektif, untuk mengidentifikasi dan memilih pemimpin yang tepat untuk kesatuan ini, dan untuk mengelola organisasi dengan karyawan yang berbeda secara budaya (House & Javidan, 2004:363). Globalisasi telah menciptakan kebutuhan untuk memahami bagaimana perbedaan budaya memengaruhi kinerja kepemimpinan.

Globalisasi juga telah menciptakan kebutuhan bagi pemimpin untuk menjadi kompeten dalam pemahaman dan praktik lintas budaya. (Adler dan Bartholomew 1992) menyatakan bahwa pemimpin global perlu mengembangkan lima kompetensi lintas budaya: Pertama, pemimpin perlu memahami bisnis, politik, dan lingkungan budaya di seluruh dunia. Kedua, mereka perlu mempelajari perspektif, selera, tren, dan teknologi dari banyak budaya lain. Ketiga, mereka perlu bisa bekerja sama dengan orang dari banyak budaya. Keempat, pemimpin harus bisa beradaptasi untuk tinggal dan berkomunikasi di budaya lain. Kelima, mereka perlu belajar untuk berhubungan dengan orang lain dari budaya lain, tetapi dengan kesetaraan posisi dan bukan keunggulan budaya (Adler & Bartholomew, 1992, h. 53). Selain itu, Ting-Toomey (1999) mengatakan, pemimpin global perlu terampil dalam menciptakan visi transbudaya. Mereka perlu mengembangkan kecakapan komunikasi yang akan memungkinkan mereka untuk mengutarakan, dan menerapkan visi mereka di tempat kerja yang beragam. Intinya, pemimpin di masa sekarang perlu mendapatkan sekumpulan kecakapan yang menantang, bila mereka ingin efektif dalam masyarakat global masa kini.

(Gibson, James L. et. Al., 1982) menerangkan bahwa pemimpin adalah konsep yang lebih sempit dari pada manajer. Manajer dalam organisasi formal bertanggung jawab dan dipercaya dalam melaksanakan fungsi manajemen. Pemimpin terkadang terdapat pada kelompok informal, sehingga tidak selalu bertanggung jawab atas fungsi-fungsi manajemen. Seorang manajer yang ingin berhasil maka dituntut untuk memiliki kepemimpinan yang efektif. Bagaimana usaha seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar bawahan mengikuti apa yang diperintahkan, gaya kepemimpinan yang dipergunakan mempunyai semangat yang berbeda. Namun demikian tidak ada gaya kepemimpinan yang efektif berlaku untuk segala situasi (Ruvandi, 2005).

## **METODE**

Adapun metode penulisan makalah ini kajian pustaka atau studi kepustakaan yaitu berisi teori-teori yang relevan dengan masalah-masalah penelitian. Pada bagian ini dilakukan pengkajian mengenai konsep dan teori yang digunakan berdasarkan literatur yang tersedia, terutama dari artikel-artikel yang dipublikasikan dalam berbagai jurnal ilmiah. Kajian pustaka berfungsi untuk membangun konsep atau teori yang menjadi dasar studi dalam penelitian. Kajian pustaka adalah seluruh bahan bacaan yang mungkin pernah dibaca dan dianalisis, baik yang sudah dipublikasikan maupun sebagai koleksi pribadi (Nyoman Kutha Ratna (2010: 276) khususnya penelitian akademik yang tujuan utamanya adalah mengembangkan aspek teoritis maupun aspek manfaat praktis. Sehingga dengan menggunakan metode penelitian ini penulis dapat dengan mudah menyelesaikan masalah yang hendak diteliti. Adapun metode pengumpulan data penelitian ini diambil dari sumber data yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh.

## **PEMBAHASAN**

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dan yang lain dengan cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Pada era globalisasi dan perkembangan perusahaan Multinasional yang ada di Indonesia, budaya organisasi terus dikembangkan dengan menyesuaikan budaya yang berada di masyarakat sekitar.

Kepemimpinan merupakan suatu topik bahasan yang klasik, namun tetap sangat menarik untuk diteliti karena sangat menentukan berlangsungnya suatu organisasi. Kepemimpinan itu esensinya adalah pertanggungjawaban. Masalah kepemimpinan masih sangat baik untuk diteliti karena tiada habisnya untuk dibahas di sepanjang peradaban umat manusia. Terlebih pada zaman sekarang ini yang semakin buruk saja moral dan mentalnya. Ibaratnya, semakin sulit mencari pemimpin yang baik (good leader). Kepemimpinan yang kuat diperlukan agar organisasi dapat mencapai sasarannya. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan sasaran yang diharapkan . Kepemimpinan adalah sebuah alat/sarana atau suatu proses dalam organisasi untuk membujuk orang lain agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita dalam mencapai sasaran organisasi.

### *1. Difenisi Budaya*

Antropolog, sosiolog, dan banyak lagi telah memperdebatkan makna dari kata budaya. Karena, ini adalah istilah yang abstrak, sulit untuk didefinisikan, dan orang yang berbeda sering kali mengartikannya dalam cara yang berbeda. Untuk tujuan kita, budaya didefinisikan sebagai keyakinan, nilai, peraturan, norma, simbol, serta tradisi yang telah dipelajari dan merupakan hal yang umum bagi sekelompok orang. Karakter yang sama dari suatu kelompok itulah yang membuat mereka unik. Budaya bersifat dinamis dan disampaikan ke orang lain. Intinya, budaya adalah cara hidup, kebiasaan, dan kata-kata sekelompok orang (Gudykunst & Ting-Tomey, 1988).

Terkait dengan budaya adalah istilah multikultural dan keberagaman. Multi- kultural berarti suatu pendekatan atau sistem yang memperhatikan lebih dari satu budaya. Hal itu merujuk pada keberadaan banyak budaya seperti Afrika, Amerika, Asia, Eropa, dan Timur Tengah. Multikultural bisa juga merujuk pada sekelompok subbudaya yang ditetapkan oleh ras, gender, etnisitas, orientasi seksual, atau usia. Keberagaman merujuk pada keberadaan budaya atau etnisitas yang berbeda di dalam suatu kelompok atau organisasi.

### *2.1 Dimensi Budaya*

Budaya telah menjadi fokus dari banyak kajian di beragam bidang ilmu. Dalam 30 tahun terakhir, sejumlah kajian penting telah memfokuskan diri secara khusus pada cara untuk mengidentifikasi dan mengklasifikasikan beragam dimensi budaya. Penentuan dimensi dasar atau karakteristik budaya yang berbeda, adalah langkah pertama untuk bisa memahami hubungan antara mereka.

Beberapa kajian yang terkenal telah membicarakan pertanyaan tentang cara menggambarkan budaya. Contoh, Hall (1976) melaporkan bahwa karakteristik utama budaya adalah tingkatan di mana mereka terfokus pada individu (budaya individualis) atau pada kelompok (budaya kolektif). Dengan mengambil pendekatan yang berbeda, Trompenaars (1994) melakukan survei terhadap lebih dari 15.000 karyawan di 47 negara yang berbeda dan menemukan, bahwa budaya organisasi bisa dikelompokkan secara efektif menjadi dua dimensi: egaliter versus hierarkis, dan orientasi orang versus tugas. Dimensi egaliter-hierarkis merujuk pada tingkatan di mana budaya menampilkan kekuatan bersama sebagai lawan dari kekuasaan hierarkis. Orientasi orang-tugas merujuk hingga tingkatan mana budaya menekankan interaksi manusia dan tidak ada tugas untuk diselesaikan. Dari semua penelitian tentang dimensi budaya, mungkin yang paling banyak dirujuk adalah penelitian Hofstede (1980, 2001). Berdasarkan analisis kuesioner yang didapat lebih dari 100.000 responden di lebih dari 50 negara, Hofstede mengidentifikasi lima dimensi utama di mana budaya berbeda: jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, individualis- kolektivisme, maskulinitas-femininitas, dan orientasi jangka panjang-jangka pendek. Karya Hofstede telah menjadi standar untuk banyak penelitian di muka bumi. Di dalam bidang budaya dan kepemimpinan tertentu, kajian House, Hanges, Javidan, Dorfman, dan Gupta (2004) menawarkan kumpulan temuan terkuat hingga hari ini, seperti dipublikasikan sebanyak 800 halaman dalam *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Kajian ini disebut sebagai kajian GLOBE, singkatan dari program penelitian Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness. Kajian GLOBE telah menghasilkan sangat banyak temuan, tentang hubungan antara budaya dan kepemimpinan.

Program penelitian GLOBE, yang telah diinulai oleh Robert House pada 1991, adalah program yang masih berjalan yang telah melibatkan lebih dari 160 peneliti hingga hari ini. Kegunaan utama dari proyek ini adalah untuk meningkatkan pemahaman akan interaksi lintas budaya, dan dampak budaya pada keefektifan kepemimpinan. Peneliti GLOBE telah menggunakan metode kuantitatif untuk memelajari respons dari 17.000 manajer di dalam lebih dari 950 organisasi, yang menampilkan 62 budaya berbeda di seluruh dunia. Peneliti GLOBE telah mengumpulkan data dengan beragam cara, termasuk kuesioner, wawancara, kelompok fokus, dan analisis konten dari media cetak. Temuan dari kajian GLOBE ini akan diberikan secara lebih rinci di sepanjang bab ini.

Sebagai bagian dari kajian mereka tentang budaya dan kepemimpinan, peneliti GLOBE mengembangkan klasifikasi mereka tentang dimensi budaya. Berdasarkan penelitian mereka dan karya orang lain (misal, Hofstede, 1980, 2001; Kluckhohn & Strodtbeck, 1961; McClelland, 1961; Triandis, 1995), peneliti GLOBE mengidentifikasi sembilan dimensi budaya: penghindaran ketidakpastian, jarak kekuasaan, kolektivisme institusional, kolektivisme dalam-kelompok, egalitarianisme gender, ketegasan, orientasi masa depan, orientasi kinerja, dan orientasi kemanusiaan. Di dalam bagian berikut, setiap dimensi ini akan dijelaskan.

a. Penghindaran Ketidakpastian

Dimensi ini merujuk hingga tingkat mana masyarakat, organisasi, atau kelompok yang didasarkan pada norma sosial, ritual, dan prosedur untuk menghindari ketidakpastian. Penghindaran ketidakpastian peduli dengan cara budaya menggunakan peraturan, struktur, dan hukum untuk membuat hal-hal lebih dapat diduga dan kurang pasti.

b. Jarak Kekuasaan

Dimensi ini merujuk pada tingkatan di mana anggota kelompok percaya dan sepakat, bahwa kekuasaan seharusnya dimiliki secara berbeda-beda. Jarak kekuasaan tertarik dengan cara budaya dikelompokkan, sehingga menciptakan tingkatan antara orang berdasarkan pada kekuasaan, otoritas, harga diri, status, kesejahteraan, dan kepemilikan materi.

c. Kolektivisme Institusional

Dimensi ini menggambarkan tingkatan di mana organisasi atau masyarakat mendorong tindakan kolektif institusi atau masyarakat. Kolektivisme institusional tertarik dengan apakah budaya mengidentifikasi kepentingan masyarakat yang lebih luas, daripada dengan tujuan dan prestasi individu.

d. Kolektivisme dalam-Kelompok

Dimensi ini merujuk pada tingkatan di mana orang mengekspresikan kebanggaan, loyalitas, dan kekompakan di dalam organisasi atau keluarga mereka. Kolektivisme dalam kelompok tertarik dengan hingga sejauh mana orang setia pada organisasi atau keluarga mereka.

e. Egalitarianisme Gender

Dimensi ini mengukur tingkatan di mana organisasi atau masyarakat meminimalisasi perbedaan peran gender dan meningkatkan kesetaraan gender. Egalitarianisme gender tertarik dengan seberapa besar masyarakat tidak menganggap penting jenis kelamin anggota dalam menentukan peran yang dimainkan anggota di rumah, organisasi, dan masyarakat mereka.

f. Ketegasan

Dimensi ini merujuk pada tingkatan di mana orang-orang dalam suatu budaya bersifat terfokus, tegas, menantang, dan agresif dalam hubungan sosial mereka. Ketegasan terkait dengan seberapa banyak budaya atau masyarakat mendorong orang-orang untuk bersikap tegas, agresif, dan kuat; bukan mendorong mereka untuk malu-malu, pasif, dan sensitif dalam hubungan sosial.

g. Orientasi Masa Depan

Konsep ini tentang hingga tingkat mana orang terlibat dalam perilaku berorientasi masa depan, seperti membuat rencana, melakukan investasi untuk masa depan, dan menunda rasa puas diri. Orientasi masa depan menekankan bahwa orang di dalam suatu budaya bersiap untuk masa depan, bukan menikmati masa sekarang dan bersikap spontan.

h. Orientasi Prestasi

Dimensi ini menggambarkan tingkatan di mana organisasi atau masyarakat mendorong, serta menghargai anggota kelompok atas kinerja dan kehebatan yang baik. Orientasi prestasi adalah tentang apakah orang di dalam budaya dihargai karena menetapkan dan memenuhi tujuan yang menantang.

i. Orientasi Kemanusiaan

Dimensi kesembilan merujuk pada tingkatan di mana budaya mendukung dan menghargai orang-orang untuk bersikap adil, tidak egois, murah hati, peduli, dan baik kepada orang lain. Orientasi kemanusiaan terkait dengan seberapa besar suatu masyarakat atau organisasi menekankan kepekaan kepada orang lain, dukungan sosial, dan nilai masyarakat.

Peneliti GLOBE menggunakan sembilan dimensi kultural ini untuk menganalisis karakter dari 62 negara yang berbeda di dalam kajian ini. Dimensi budaya ini membentuk dasar untuk mempelajari betapa beragamnya negara dalam pendekatan mereka pada kepemimpinan.

## *2.2 Dimensi yang Ada di Setiap Negara*

Peneliti GLOBE membagi data dari 62 negara yang telah mereka pelajari menjadi kelompok regional.' Kelompok ini menyediakan cara yang nyaman untuk menganalisis kesainan dan perbedaan antara kelompok budaya (kluster), dan untuk membuat generalisasi yang penuh makna tentang budaya dan kepemimpinan.

Untuk menciptakan kelompok regional, peneliti GLOBE menggunakan penelitian sebelumnya (e.g., Ronen & Shenkar, 1985), bahasa yang sama, geografi, agama, dan catatan sejarah. Berdasarkan faktor ini, mereka mengelompokkan negara menjadi 10 kelompok yang berbeda: Anglo, Eropa-Jerman, Eropa Latin, Afrika Sub-Sahara, Eropa Timur, Timur Tengah, Asia-Konfusianis, Asia Selatan, Amerika Latin, dan Eropa- Nordik. Sepuluh kelompok regional ini adalah pengelompokkan yang digunakan di dalam semua kajian GLOBE.

Untuk menguji apakah kelompok, atau sekelompok negara, itu valid, peneliti melakukan analisis statistik dari data kuesioner yang dikumpulkan dari individu di masing-masing kelompok. Hasil mereka mengindikasikan bahwa nilai responden di dalam kelompok saling terkait, tetapi tidak terkait dengan nilai responden di dalam kelompok yang berbeda. Dari temuan ini, mereka menyimpulkan, bahwa setiap kelompok itu unik. Intinya, kelompok regional ini menggambarkan suatu cara yang valid dan dapat diandalkan, untuk mengelompokkan negara menjadi 10 kelompok yang berbeda. Ini adalah kelompok regional yang jauh lebih tinggi atau lebih rendah pada dimensi tertentu, daripada dimensi lain. Dari data ini, sejumlah pengamatan tentang karakteristik budaya regional ini dapat dilakukan.

### **a. Anglo**

Kelompok Anglo terdiri dari Kanada, AS, Australia, Irlandia, Inggris, Afrika Selatan (warga kulit putih). New Zealand. Negara atau populasi ini memiliki karakteristik yang tinggi dalam orientasi kinerja, dan rendah dalam kolektivisme dalam-kelompok. Ini berarti, karakteristik dari negara-negara ini bersifat kompetitif dan berorientasi pada hasil, tetapi tidak terlalu terikat dengan kelompok keluarga. mereka atau kelompok yang sama daripada negara-negara lain.



**b. Asia-Konfusianis**

Kelompok ini, yang mencakup Singapura, HongKong, Taiwan, Cina, Korea Selatan, dan Jepang, menampilkan nilai tinggi dalam orientasi kinerja, kolektivisme institusional, dan kolektivisme dalam-kelompok. Negara-negara ini berorientasi pada hal 1, dan mereka mendorong kelompok untuk bekerja bersama, mengalahkan tujuan individu. Orang-orang di dalam negara ini setia dan berdedikasi kepada keluarga mereka.

**c. Eropa Timur**

Yang termasuk di dalam kelompok ini adalah Yunani, Hungaria, Albania, Slovenia, Polandia, Rusia, Georgia, Kazakhstan. Negara-negara, ini memiliki nilai tinggi pada ketegasan, kolektivisme dalam-kelompok, dan egalitarianisme gender. Mereka memiliki nilai rendah pada orientasi kinerja, orientasi masa depan, dan penghindaran ketidakpastian. Orang-orang di dalam kelompok ini cenderung keras dan mendukung teman kerja mereka, serta memperlakukan laki-laki dan perempuan secara setara. Mereka tidak terlalu berorientasi pada prestasi, tidak terlalu menekankan perencanaan strategis, dan menekankan peraturan serta hukum sebagai cara untuk mempertahankan keteraturan.

**d. Eropa-Jerman**

Negara-negara Eropa-Jerman, yang mencakup Austria, Belanda, Swiss, dan Jerman, memiliki nilai tinggi dalam orientasi kinerja, ketegasan, orientasi masa depan, dan penghindaran ketidakpastian. Mereka memiliki nilai rendah dalam orientasi kemanusiaan, kolektivisme institusional, dan kolektivisme dalam-kelompok. Negara ini menghargai kompetisi dan keagresifan serta lebih berorientasi pada hasil, daripada berorientasi pada orang. Mereka menyukai perencanaan dan melakukan investasi untuk masa depan serta menggunakan peraturan dan hukum untuk memberi mereka kendali atas lingkungan mereka. Di saat yang sama, negara-negara ini lebih mungkin bersifat individualistis dan kurang berorientasi kelompok. Mereka cenderung tidak memberi penekanan pada kelompok sosial yang besar.

**e. Amerika Latin**

Kelompok Amerika Latin terdiri dari Ekuador, El Salvador, Kolombia, Bolivia, Brazil, Guatemala, Argentina, Costa Rica, Venezuela, dan Meksiko. Orang-orang di negara-negara ini memiliki nilai tinggi pada kolektivisme dalam-kelompok; dan nilai rendah pada orientasi kinerja, orientasi masa depan, kolektivisme institusional, dan penghindaran ketidakpastian. Orang-orang di negara ini cenderung setia dan berdedikasi pada keluarga serta kelompok mereka, tetapi kurang tertarik dengan kelompok masyarakat dan institusi secara keseluruhan.

**f. Eropa Latin**

Dengan terdiri dari Israel, Italia, Swiss yang berbicara bahasa Prancis, Spanyol, Portugal, dan Prancis, kelompok Eropa Latin ini menunjukkan nilai sedang dan cenderung tinggi pada dimensi budaya mana pun. Tetapi, mereka memiliki nilai rendah pada kolektivisme institusional dan orientasi kemanusiaan. Adalah karakteristik dari negara ini untuk menghargai otonomi individu, dan tidak terlalu menghargai komunitas masyarakat yang lebih luas. Individu didorong untuk memperhatikan diri sendiri dan mengejar tujuan individu, bukan tujuan kelompok.

**g. Timur Tengah**

Kelompok ini terdiri dari Qatar, Maroko, Mesir, Kuwait, dan Turki. Negara-negara ini memiliki nilai tinggi pada kolektivisme dalam-kelompok dan rendah pada orientasi masa depan, egalitarianisme gender, serta penghindaran ketidakpastian. Orang-orang di negara ini cenderung menunjukkan kebanggaan yang besar akan keluarga dan organisasi mereka. Mereka berdedikasi dan setia pada orang mereka sendiri. Selain itu, adalah umum bagi negara-negara ini untuk memperlakukan orang dari gender yang berbeda dalam cara yang secara unik berbeda. Perempuan sering kali lebih diberi status yang lebih rendah dibandingkan laki-laki, dan lebih sedikit perempuan yang berada di posisi otoritas dibandingkan laki-laki. Di Timur Tengah, keteraturan dan konsistensi tidak ditekankan, dan orang-orang tidak terlalu mengandalkan kebijakan dan prosedur. Ada kecenderungan untuk berfokus pada masalah yang ada, bukan ber-upaya mengontrol masa depan.

#### h. Eropa-Nordik

Kelompok Eropa-Nordik, yang termasuk Denmark, Finlandia, dan Swedia, menampilkan sejumlah karakteristik yang unik. Kelompok ini memiliki nilai tinggi pada orientasi masa depan, egalitarianisme gender, kolektivisme institusional, serta penghindaran ketidakpasatian, dan memiliki nilai rendah pada ketegasan, kolektivisme dalam-kelompok, serta jarak kekuasaan. Orang-orang Nordik menempatkan prioritas tinggi pada keberhasilan jangka panjang. Perempuan diperlakukan dengan setara. Orang-orang Nordik lebih mendukung masyarakat yang lebih luas dan tidak terlalu mendukung kelompok keluarga. Dalam Eropa-Nordik, peraturan, keteraturan, dan konsistensi ditekankan. Ketegasan dikurangi untuk kesopanan dan kelembutan hati, serta kekuasaan dimiliki bersama oleh semua orang di segala tingkatan masyarakat. Kerja sama dan identitas kelompok tingkat masyarakat sangat dihargai oleh orang-orang Nordik.

#### i. Asia Selatan

Filipina, Indonesia, Malaysia, India, Thailand, dan Iran membentuk kelompok Asia Selatan. Negara-negara ini menampilkan nilai tinggi pada orientasi kemanusiaan dan kolektivisme dalam-kelompok. Asia Selatan bisa dideskripsikan sebagai negara yang menunjukkan loyalitas keluarga yang kuat, dan perhatian yang mendalam terhadap komunitas mereka.

#### j. Afrika Sub-Sahara

Kelompok Afrika Sub-Sahara terdiri dari Zimbabwe, Namibia, Zambia, Nigeria, dan Afrika Selatan (warga kulit hitam). Negara-negara ini atau populasi ini menampilkan nilai yang tinggi pada orientasi kemanusiaan. Di Afrika Sub-Sahara, orang umumnya sangat peduli dengan dan peka terhadap orang lain. Perhatian kepada keluarga dan teman lebih penting daripada perhatian pada diri sendiri.

### 2.3 Hubungan Antara Dimensi Budaya dan Kepemimpinan di Setiap Negara

Tujuan keseluruhan dari proyek GLOBE adalah untuk menentukan bagaimana orang-orang dari beragam budaya yang berbeda melihat kepemimpinan. Selain itu, peneliti ingin menentukan cara di mana karakteristik budaya terkait dengan perilaku kepemimpinan yang diperbolehkan oleh budaya. Intinya, mereka ingin mengetahui bagaimana perbedaan dalam budaya terkait dengan perbedaan dalam pendekatan kepemimpinan.

Konseptualisasi kepemimpinan yang digunakan oleh peneliti GLOBE sebagian dihasilkan dari karya Lord dan Maher (1991) tentang teori kepemimpinan yang implisit. Menurut teori kepemimpinan yang implisit, individu memiliki keyakinan dan pendapat tentang sifat serta keyakinan yang membedakan pemimpin dari nonpemimpin, dan pemimpin yang efektif dari pemimpin yang tidak efektif. Dari perspektif teori ini, bentuk kepemimpinan tergantung pada orang yang melihat (Dorfman, Hanges, & Brodbeck, 2004). Kepemimpinan merujuk pada apa yang seseorang lihat dalam diri orang lain, ketika mereka menampilkan perilaku kepemimpinan.

Untuk menggambarkan bagaimana budaya yang berbeda melihat perilaku kepemimpinan dalam diri orang lain, peneliti GLOBE mengidentifikasi enam perilaku kepemimpinan global: karismatik/berbasis nilai, berorientasi tim, partisipatif, berorientasi manusia, otonom, dan protektif-diri (House & Javidan, 2004). Perilaku kepemimpinan didefinisikan di dalam kajian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan karismatik/berbasis nilai merefleksikan kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengharapkan kinerja tinggi dari orang lain, dengan didasarkan pada nilai inti yang mereka pegang dengan kuat. Jenis kepemimpinan ini mencakup sikap yang visioner, inspiratif, mengorbankan diri, dapat dipercaya, tegas, serta berorientasi kinerja.
2. Kepemimpinan berorientasi tim menekankan pembentukan tim dan tujuan bersama di antara anggota tim. Jenis kepemimpinan ini mencakup karakter kolaboratif, integratif, diplomatis, tidak berhatidengki, dan cakap dalam hal administrasi.
3. Kepemimpinan partisipatif merefleksikan tingkatan di mana pemimpin melibatkan orang lain dalam membuat dan menerapkan keputusan. Hal itu mencakup sikap partisipatif dan non-otokratis.
4. Kepemimpinan berorientasi kemanusiaan menekankan sikap suportif, peduli, baik hati, simpatik. Jenis kepemimpinan ini mencakup kepekaan dan kerendahan hati.
5. Kepemimpinan otonom merujuk pada kepemimpinan mandiri dan individualistis, yang mencakup sikap otonom dan unik.
6. Kepemimpinan protektif-diri merefleksikan perilaku yang memastikan keamanan dan keselamatan pemimpin serta kelompok. Hal ini mencakup kepemimpinan yang terpusat pada diri, sadar akan status, mendorong konflik, menyelamatkan muka, dan prosedural.

Enam perilaku kepemimpinan global ini muncul dari penelitian GLOBE dan digunakan untuk menilai cara berbeda yang digunakan beragam kelompok budaya untuk melihat kepemimpinan. Dari analisis ini, peneliti mampu mengidentifikasi profil kepemimpinan untuk setiap kelompok. Masing-masing profil menggambarkan kegunaan dan daya tarik relatif yang dimiliki budaya berbeda pada perilaku kepemimpinan yang berbeda. Profil kepemimpinan untuk masing-masing 10 kelompok budaya disampaikan berikut ini.

a. Profil Kepemimpinan Eropa Timur

Untuk negara-negara Eropa Timur, contoh yang ideal dari pemimpin adalah orang yang sangat mandiri saat mempertahankan minat yang kuat dalam melindungi posisinya sebagai pemimpin (Bagan 15.2). Selain itu, pemimpin akan cukup karismatik/berbasis nilai, berorientasi tim, dan berorientasi kemanusiaan, tetapi sebagian besar tertarik dalam melibatkan orang lain dalam proses pengambilan keputusan. Intinya, budaya ini menggambarkan seorang pemimpin sebagai orang yang sangat otonom, membuat keputusan secara mandiri, dan hingga tingkat tertentu menginspirasi, berorientasi tim, dan perhatian pada kebutuhan manusia. Profil Kepemimpinan Amerika Latin

Cukup berbeda dari negara-negara Eropa Timur, negara-negara Amerika Latin menganggap sangat penting kepemimpinan karismatik/berbasis nilai, berorientasi tim, dan protektif-diri, serta tidak terlalu menganggap penting kepemimpinan otonom (Bagan 15.3). Selain itu, kelompok ini cukup tertarik dengan kepemimpinan yang partisipatif dan berorientasi kemanusiaan. Profil untuk kelompok Amerika Latin ini adalah pemimpin yang karismatik/berbasis nilai tetapi agak melayani-diri, kolaboratif, dan menginspirasi. Pemimpin ini cenderung cukup tertarik dengan orang dan partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan. Profil Kepemimpinan Eropa Latin

Kelompok Eropa Latin menghargai kepemimpinan yang karismatik/berbasis nilai, berorientasi tim, partisipatif, dan protektif-diri (Bagan 15.4). Kepemimpinan yang mandiri dan sisi manusia dari kepemimpinan dikurangi di dalam kelompok ini. Intinya, profil kelompok Eropa Latin memusatkan pada kepemimpinan yang menginspirasi, kolaboratif, partisipatif, dan berorientasi diri, tetapi tidak terlalu simpatik. Profil Kepemimpinan Asia-Konfusian

Profil Kepemimpinan negara-negara Confucian-Asia menggambarkan pemimpin yang protektif-diri, berorientasi tim, dan berorientasi kemanusiaan (Bagan 15.5). Walaupun independen dan hingga tingkat tertentu menginspirasi, jenis pemimpin ini biasanya tidak mengundang orang lain untuk terlibat dalam penetapan tujuan atau pembuatan keputusan. Intinya, profil Confucian-Asia menggambarkan pemimpin yang bekerja dan peduli dengan orang lain, tetapi menggunakan status dan posisi untuk membuat keputusan mandiri tanpa masukan dari orang lain. Profil Kepemimpinan Eropa-Nordik

Suatu contoh ideal dari kepemimpinan untuk negara-negara Eropa-Nordik adalah kepemimpinan yang sangat visioner dan partisipatif, sambil agak mandiri dan diplomatis (Bagan 15.6). Untuk negara-negara ini, tidak terlalu penting kalau pemimpin mereka berorientasi kemanusiaan atau protektif-diri. Orang-orang Eropa-Nordik lebih memilih pemimpin yang menginspirasi, dan melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan. Mereka tidak mengharapkan pemimpin mereka untuk sangat murah hati. Mereka pun tidak mengharapkan pemimpin mereka untuk peduli dengan status dan karakter lain yang terpusat pada diri sendiri.

Profil kepemimpinan negara-negara Anglo menganggap penting pemimpin yang sangat karismatik/berbasis nilai, partisipatif, dan peka pada orang-orang. Dengan kata lain, negara-negara Anglo menginginkan pemimpin yang sangat memotivasi dan visioner, bukan otokratis, dan perhatian kepada orang lain. Selain itu, mereka melapor bahwa pemimpin seharusnya berorientasi tim dan otonom. Karakteristik yang tidak penting untuk negara-negara Anglo adalah kepemimpinan protektif-diri. Mereka percaya, tidak efektif bila pemimpin adalah orang yang sadar akan statusnya, atau cenderung menyelamatkan mukanya sendiri.

Untuk negara-negara di Afrika Sub-Sahara, seorang pemimpin yang ideal adalah yang sopan, baik hati, dan peka terhadap orang lain (Bagan 15.8). Selain itu, mereka percaya, seorang pemimpin seharusnya cukup karismatik/berbasis nilai, berorientasi tim, partisipatif, dan protektif-diri. Pemimpin yang bertindak secara mandiri atau ber-tindak sendirian dianggap kurang efektif di negara-negara ini. Intinya, profil Afrika Sub-Sahara mendeskripsikan kepemimpinan yang efektif sebagai kepemimpinan yang peduli. Seperti banyak negara lain, negara-negara ini atau populasi ini percaya, pemimpin seharusnya inspirasional, kolaboratif, dan tidak terlalu terpusat pada diri sendiri. Pemimpin yang bertindak secara otonom dilihat sebagai tidak efektif di negara-negara Afrika Sub-Sahara.

Profil Kepemimpinan Asia Selatan serupa dengan profil Asia-Konfusian. Mereka berdua menganggap penting kepemimpinan protektif-diri, karismatik/berbasis nilai, berorientasi kemanusiaan, dan berorientasi tim. Mereka berdua pun berpendapat bahwa kepemimpinan partisipatif tidak efektif (Bagan 15.9). Negara-negara Asia Selatan berbeda dari negara-negara Asia-Konfusian dalam memercayai karisma sebagai karakter pemimpin yang penting. Negara-negara Asia Selatan mendeskripsikan kepemimpinan yang efektif sebagai sangat kolaboratif, menginspirasi, peka terhadap kebutuhan orang lain, dan peduli dengan status serta menyelamatkan muka. Selain itu, mereka percaya, pemimpin yang cenderung otokratis lebih efektif dibandingkan mereka yang memimpin dengan mengundang orang lain terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

Profil Kepemimpinan Eropa-Jerman Pemimpin ideal di kelompok Eropa-Jerman memiliki gaya yang sangat partisipatif, tetapi juga inspiratif dan mandiri (Bagan 15.10). Pemimpin yang ideal merupakan orang yang unik dan visioner yang otonom, karismatik/berbasis nilai, partisipatif, berorientasi kemanusiaan, dan berorientasi tim, tetapi bukan orang yang sadar akan statusnya atau peduli dengan menyelamatkan muka. Intinya, negara-negara Eropa-Jerman menganggap kepemimpinan yang efektif itu didasarkan pada partisipasi, karisma, dan otonom; tetapi tidak didasarkan pada tindakan menyelamatkan muka dan karakter lain yang mementingkan dirinya.

Profil Kepemimpinan untuk negara-negara Timur Tengah berbeda nyata dari profil kelompok budaya lain (Bagan 15.11). Negara-negara Timur Tengah mendapati karakter-diri seperti menyelamatkan muka dan status, adalah karakter penting untuk kepemimpinan yang efektif. Mereka juga menghargai sikap mandiri dan kekeluargaan. Tetapi, mereka mendapati, nilai karismatik/berbasis nilai, berorientasi tim, dan pengambilan keputusan partisipatif kurang penting untuk kepemimpinan yang efektif. Intinya, profil kepemimpinan Timur Tengah mementingkan status. dan menyelamatkan muka, serta kurang menganggap penting kepemimpinan karismatik/berbasis nilai dan berorientasi tim.

## **KESIMPULAN**

Kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan berbagai tugas yang berhubungan dengan aktivitas anggota kelompok. Kepemimpinan juga diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi berbagai strategi dan tujuan, kemampuan mempengaruhi komitmen dan ketaatan terhadap tugas untuk mencapai tujuan bersama, dan kemampuan mempengaruhi kelompok agar mengidentifikasi, memelihara, dan mengembangkan budaya. Budaya telah menjadi fokus dari banyak kajian di beragam bidang ilmu. Dalam 30 tahun terakhir, sejumlah kajian penting telah memfokuskan diri secara khusus pada cara untuk mengidentifikasi dan mengklasifikasikan beragam dimensi budaya. Penentuan dimensi dasar atau karakteristik budaya yang berbeda, adalah langkah pertama untuk bisa memahami hubungan antara mereka. Salah satu hasil yang paling menarik dari proyek GLOBE adalah identifikasi dari daftar karakter kepemimpinan, yang secara universal didukung oleh 17.000 orang dari 62 negara sebagai aspek positif kepemimpinan yang efektif. Responden di kajian GLOBE mengidentifikasi 22 karakter kepemimpinan yang bernilai. Karakter ini secara universal direkomendasikan sebagai karakteristik yang dapat menghasilkan kepemimpinan luar biasa. Berdasarkan daftar dari karakter yang direkomendasikan itu, suatu gambaran bisa dibuat dari seorang pemimpin yang hampir dilihat semua orang sebagai luar biasa. Gambaran itu adalah tentang pemimpin yang memiliki integritas tinggi, karismatik/berbasis nilai, dan memiliki keterampilan antarpribadi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Brahmasari, A., I, Siregar P. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Central Proteinaprima Tbk. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7(1).
- Gumilar, G, Ratnasari, L., S, & Zulkifli. (2020). Komitmen Organisasional: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Sekolah, Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Dimensi*, 9(1), 48-56.
- Harbani, Pasolong. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*, Bandung : CV.Alfabeta.
- Rizky, M. (2022). Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi : Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja & Budaya Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 290-301.  
<https://doi.org/10.31933/jimt.v3i3.832>