

PENGEMBANGAN MODEL KEPEMIMPINAN GLOBAL DALAM KONTEKS ANTAR BUDAYA

Sri Lestari Pujiastuti

Dosen Manajemen, Universitas Terbuka

slpujiastuti@ecampus.ut.ac.id

Abstrak

Wacana kepemimpinan pendidikan yang mapan telah didominasi oleh perspektif Anglo-Amerika yang mengabaikan keanekaragaman budaya yang menjadi ciri dunia kontemporer. Ini sering memiliki nilai-nilai monokultural, dimana arus utama yang berarti kelompok-kelompok pribumi dan etnis telah menderita keterasingan, pengucilan dan kerugian. Intervensi pendidikan yang dipimpin Barat di negara-negara berkembang juga sering gagal untuk mengakui tradisi budaya yang kaya dari masyarakat penerima dan teori-teori dan praktik jarang diteliti dengan cermat untuk "kecocokan budaya". Tujuan dari makalah ini adalah untuk membangun teori kepemimpinan dalam konteks antar budaya. Penelitian ini mengulas bagaimana asumsi monokultural dari budaya kepemimpinan kolonial dan nasional di masa lalu sering tidak sesuai untuk beragam populasi yang ingin mereka layani. Era global telah menyaksikan munculnya teori lintas budaya dan paradigma penelitian untuk memerangi kebutaan budaya dan mengembangkan kepekaan budaya. Sambil memuji perkembangan ini, asumsi epistemologis yang mendasari penelitian tersebut dipertanyakan. Sebuah kasus untuk teori yang lebih bernuansa, yang mengakui interaksi kompleks antara agen dari budaya yang berbeda, dikembangkan. Penelitian lintas budaya telah menghasilkan peta teritorial yang mempromosikan wawasan dan saling pengertian. Namun, itu bergantung pada stereotip esensial yang menutupi keberadaan sub-budaya yang kompleks dan kekuatan perubahan yang dinamis dalam budaya nasional.

Pengantar

Negara merupakan sebuah bangsa kontemporer yang dihuni oleh orang-orang dari berbagai latar belakang budaya, etnis, nasional dan agama (Brown & Davis, 2004; Davis & Cho, 2005; Gay, 2003). Ini berarti bahwa kepemimpinan dalam institusi pendidikan terjadi dalam konteks yang ditandai oleh beragam populasi yang tindakannya diinformasikan oleh beragam keyakinan budaya dan kerangka kerja asumsi. Dinamika antar budaya adalah aspek sentral dari kehidupan sehari-hari di sekolah, perguruan tinggi dan universitas, dan para sarjana baru-baru ini di lapangan telah mengingatkan kita pada hubungan antara nilai-nilai budaya dan praktik kepemimpinan dan mendorong kita untuk bergerak melampaui kerangka kerja monokultural (Begley, 1996; Dimmock & Walker, 2000; Heck & Hallinger, 1999; Leithwood & Steinbach, 1991; Ribbins, 1996). Rasa haus akan kepemimpinan yang baik di dunia global saat ini sangat dalam. Kepemimpinan yang buruk telah menjadi penjelasan bagi organisasi yang tidak bekerja dengan baik atau berakhir dengan kegagalan.

Terdapat beberapa definisi elemen budaya dan kerangka kerja dalam wacana kepemimpinan. Pemimpin adalah agen budaya yang membawa nilai pada pengambilan keputusan dan keputusan

kebijakan (Leithwood et al., 1999). Mereka adalah pewaris tradisi yang mapan dan pemancar nilai-nilai inti di dalam bangsa, masyarakat, organisasi, dan keluarga. Budaya adalah produk sekaligus penentu interaksi sosial manusia (Parsons, 1952). Para ahli teori yang lebih kontemporer membantah konsepsi budaya yang seragam dan stabil dan mengingatkan kita akan berbagai kemungkinan persimpangan jalan dan perbatasan di dalam budaya sosial dan nasional (Rosaldo, 1993).

Dalam wacana kepemimpinan pendidikan ada perselisihan tentang nilai-nilai apa yang menginformasikan tindakan dan filosofi para aktor. Macgregor Burns (1978) dan Hodgkinson (1991) berpendapat bahwa nilai-nilai yang paling diinginkan secara eksplisit adalah konsepsi transformasional atau platonis dari kebaikan bersama. Namun, kekhawatiran yang lebih pragmatis dengan konsensus dan konsiliasi memiliki pengaruh paling kuat terhadap praktik sehari-hari para pemimpin sekolah (Begley, 1996)

Perdebatan ini menunjukkan bahwa para pemimpin pendidikan sebenarnya dapat membawa campuran heterogen dari nilai-nilai yang diasumsikan dan eksplisit ke praksis mereka. Masalahnya menjadi lebih kompleks ketika kita memperhitungkan aspek antar budaya seperti konsepsi yang bervariasi tentang sifat manusia, pembelajaran dan pengetahuan. Berbagai tradisi kepemimpinan, peran gender, bentuk organisasi, otoritas, dan komunitas semakin memperumit mosaik. Masalah ini sangat mendasar dalam memahami kepemimpinan dalam konteks antar budaya. Merchant (2004) menyebutkan bahwa mereka mungkin responsif terhadap nuansa budaya dan menciptakan gaya kepemimpinan untuk menjembatani perbedaan dan memenuhi kebutuhan masyarakat yang beragam.

Konsep yang terakhir ini berbagi sinergi dengan pemikiran terkini tentang nilai-nilai dan etika yang menyerukan “integritas dialogis” di antara para pemimpin ketika mereka secara kritis merenungkan, menginterogasi dan mengadili antara berbagai nilai dan relevansinya dengan situs tempat mereka bekerja (Shields, 2002). Ini mengantisipasi pemimpin masa depan yang bekerja sebagai praktisi reflektif dalam konteks antar budaya. Respons dapat berkisar dari akomodasi hingga adaptasi dan perlawanan hingga beragam tradisi budaya. Limerick et al. (1998) menyebutkan bahwa kerangka kerja yang muncul mungkin juga merupakan hibrida yang menggabungkan elemen budaya yang sudah ada sebelumnya dalam kombinasi baru dan kompleks.

Perspektif Sejarah

Tradisi Barat tentang pendidikan formal telah sering dikaitkan dengan elit tertentu atau kelompok agama yang didominasi monokultural. Munculnya sekolah umum massal di abad kesembilan belas terkait erat dengan munculnya negara-bangsa dan bersekutu dengan kebutuhan ekonomi industri yang muncul. Sistem publik di AS meniru prinsip Taylor untuk lini produksi

(Tyack, 1974). Masih mungkin untuk membedakan anteseden-anteseden semacam itu dalam praktik kepemimpinan dalam budaya Anglo-Amerika. Masyarakat pemukim seperti Amerika Serikat, Kanada dan Australia mengadopsi berbagai kerangka kerja budaya untuk mengintegrasikan praktik pendidikan ke dalam negara nasional. Namun, kepemimpinan pendidikan yang tepat untuk penduduk asli masih kurang berkembang. Seperti kelompok-kelompok pasca-kolonial lainnya di seluruh dunia, mereka tetap terpinggirkan di pinggiran pendidikan arus utama (Anderson & Taylor, 2005).

Praktik pendidikan tinggi di seluruh dunia juga dipengaruhi oleh Kolonialisme Eropa. Elite kolonial diberi akses selektif ke hak istimewa semacam itu di negara-negara metropolitan dan kembali ke tanah air mereka untuk melanggengkan tradisi asing. Bahkan masyarakat yang relatif tertutup seperti Cina memandang model Amerika ketika Universitas Peking didirikan pada 1920-an. Program yang diselenggarakan oleh UNESCO, OECD, Bank Dunia dan Bank Pembangunan Asia yang paling menonjol.

Program-program tersebut sering didasarkan pada gagasan kapitalis kontemporer tentang keberlanjutan upaya pendidikan sebagai tolok ukur ekonomi nasional. Mereka merupakan "gelombang pasang" yang tak terhindarkan menarik budaya lain ke dalam jaringan nilai-nilai dan kepercayaan Barat (Dale, 1999; Lam, 2001). Dengan demikian, mereka terus menanamkan bentuk-bentuk paternalisme budaya terhadap negara-negara penerima. Pertanyaan kuncinya adalah apakah program bantuan, proyek infrastruktur ekonomi atau bahkan program kepemimpinan pendidikan, merupakan kepentingan utama negara-negara sasaran dan dibangun berdasarkan apresiasi warisan budaya mereka.

Di era pasca-kolonial, negara-negara Barat yang maju telah mengubah modal pendidikan mereka menjadi komoditas yang dapat dijual. Beberapa program berkembang dengan pesat, seperti program tuan rumah untuk siswa luar negeri di negara-negara seperti Australia, Inggris, Kanada, dan Amerika Serikat, pengiriman program di luar negeri di negara penerima, dan mendirikan sekolah dan kampus universitas di luar negeri untuk membimbing lembaga baru untuk pengiriman "lepas pantai" jangka pendek dan penggunaan teknologi jarak jauh.

Dari perspektif antar budaya, yang harus dipertanyakan adalah apakah praktik pendidikan sesuai dengan budaya di mana ia disampaikan. Apakah wacana Barat dianggap memiliki validitas normatif terlepas dari nilai-nilai dan tradisi lokal? Apakah dinamika antar budaya memastikan peluang bagi penerima untuk menengahi dan merefleksikan kesesuaian budaya antara muatan intelektual yang diimpor dan tradisi serta nilai-nilai mereka sendiri? Apakah agen dari budaya persalinan memiliki waktu untuk memahami, merefleksikan dan belajar dari budaya yang mereka hadapi?

Keunikan Kepemimpinan Global

Pemimpin global adalah manajer senior yang memiliki tanggung jawab terkait keputusan bisnis - tidak hanya keputusan teknis - dalam konteks internasional. Awalnya, konsep dan kerangka kerja kepemimpinan global meminjam gagasannya dari definisi kepemimpinan tradisional (Yeung & Ready, 1995; Osland et al., 2009). Adler (2001) menunjukkan bahwa pemimpin global, tidak seperti pemimpin domestik, berbicara kepada orang-orang di seluruh dunia. Teori kepemimpinan global, tidak seperti mitranya di dalam negeri, lebih mementingkan interaksi orang dan gagasan lintas budaya, daripada dengan kemanjuran gaya kepemimpinan tertentu di negara asal pemimpin atau dengan perbandingan pendekatan kepemimpinan di antara para pemimpin dari berbagai negara.

Fungsi yang menentukan dan kualitas yang diperlukan dari seorang pemimpin global berasal dari partisipasi mereka dalam sebuah keputusan dan fakta bahwa keputusan itu terjadi dalam konteks internasional. Kepemimpinan membutuhkan kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat di waktu dan tempat yang tepat. Namun demikian, para pemimpin global perlu melakukannya dalam konteks internasional. McCall & Hollenbeck (2002) berasumsi bahwa apa yang dilakukan para pemimpin global sama dengan yang dilakukan oleh para pemimpin lokal, yang, tidak selalu terjadi; mereka juga berpendapat bahwa apa yang memisahkan mereka dari para pemimpin lokal bukanlah apa yang mereka lakukan, tetapi bagaimana mereka melakukan sesuatu. Hal ini menyebabkan beberapa penulis mengklaim bahwa faktor lintas budaya adalah faktor diferensial dalam kepemimpinan global. Mereka menciptakan lingkungan yang didominasi oleh saling ketergantungan, ambiguitas, kompleksitas dan ketidakpastian. Konteks ini memiliki dampak baik pada definisi dan harapan dari apa yang dilakukan pemimpin dan apa kompetensi mereka seharusnya. Namun demikian, faktor lintas budaya bukan satu-satunya perbedaan antara kepemimpinan lokal dan global. Ini adalah cara kompleksitas tambahan, ketidakpastian, keragaman dan heterogenitas masuk ke dalam proses pengambilan keputusan yang membuat kepemimpinan global unik. Selanjutnya, kompleksitas, keragaman dan ketidakpastian yang dibawa lintas batas ke pekerjaan para pemimpin membuatnya berbeda.

Identitas Kepemimpinan Global: Dari Fungsi Hingga Kompetensi

Ada beberapa asumsi yang tersebar luas yang perlu diklarifikasi dalam literatur pengembangan kepemimpinan global, karena mereka penting dalam mendefinisikan fungsi dan kompetensi para pemimpin global. Asumsi pertama adalah bahwa perbedaan lintas budaya adalah faktor penjelas dominan dalam bisnis internasional dan kepemimpinan global. Faktor-faktor tersebut penting untuk menjelaskan sifat kepemimpinan global yang menghasilkan kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan.

Asumsi kedua adalah kompetensi apa yang harus dimiliki para pemimpin global, dan mana yang berbeda dari para pemimpin yang beroperasi dalam konteks yang lebih lokal. Pendekatan ini memiliki banyak keuntungan, tetapi juga mungkin menyesatkan. Kompetensi yang diperlukan harus dimulai dengan definisi fungsi yang membantu mengidentifikasi sifat pekerjaan para pemimpin global.

Asumsi ketiga berasal dari perdebatan tentang apakah fungsi kepemimpinan berubah di seluruh negara. Beberapa penulis berasumsi gagasan bahwa tugas-tugas utama yang dilakukan para pemimpin dapat digeneralisasi lintas budaya (Kanter, 2010). Mereka mengikuti beberapa penulis yang menganggap bahwa kepemimpinan dan ciri-ciri kepemimpinan utama adalah valid lintas budaya (Bass, 1995). Tetapi penulis lain berpikir bahwa kompetensi kepemimpinan tidak universal, karena mereka terdiri dari sifat-sifat yang tertanam secara budaya. Variabel budaya memiliki peran yang sangat penting dalam mendefinisikan kepemimpinan dan apa yang dilakukan pemimpin, dan bahwa gaya kepemimpinan pribadi tertentu lebih diterima di beberapa negara daripada yang lain. Kemampuan yang dibutuhkan juga memiliki kepentingan yang berbeda tergantung pada negara.

Kompetensi Pemimpin Global

Pemimpin perlu mengembangkan kompetensi yang ditentukan oleh fungsi yang diharapkan mereka lakukan. Program pengembangan kepemimpinan tidak boleh lupa bahwa tujuan utama pembelajaran dan pengembangan adalah untuk meningkatkan kinerja profesional para pemimpin. Sayangnya, pandangan ini tidak selalu diasumsikan oleh beberapa penulis, yang lebih memilih untuk lebih fokus pada gagasan tentang kompetensi kepemimpinan global lebih dari fungsi yang membantu menentukan sifat pekerjaan mereka.

Ada dua jenis kontribusi untuk menentukan kompetensi para pemimpin global. Yang pertama menyoroti gagasan pola pikir global (Osland et al., 2009), yang dianggap sebagai struktur kognitif yang mengartikulasikan pemahaman khusus tentang kompleksitas dan keterbukaan terhadap orang lain dan dunia (Levy et al., 2007). Penulis lain menggambarkan pola pikir global sebagai pikiran ahli yang perlu dikembangkan oleh pemimpin global agar efektif (Osland & Bird, 2006).

Kedua set kontribusi tersebut menyoroti beberapa kompetensi kepemimpinan global utama. Tidak hanya menggambarkan pola pikir global, para penulis dalam kelompok ini mempertimbangkan kompetensi yang diperlukan untuk menjadi pemimpin global yang efektif (Adler, 2001; McCall & Hollenbeck, 2002; Gundling et al., 2011). Jokinen (2005) menyajikan kerangka kerja terintegrasi kepemimpinan global, yang terdiri dari tiga lapisan kompetensi. Yang pertama adalah inti fundamental, termasuk kesadaran diri, transformasi pribadi, dan rasa ingin

tahu. Yang kedua adalah seperangkat kemampuan yang membantu para pemimpin mendekati masalah, dan mencakup kualitas seperti optimisme, kontrol diri, empati, motivasi dan penerimaan kompleksitas. Dan yang terakhir adalah perilaku dan termasuk keterampilan sosial, keterampilan jaringan dan pengetahuan.

Javidan et al. (2006) menjelaskan bahwa para pemimpin global membutuhkan modal intelektual (mencakup pengetahuan bisnis global dan kompleksitas kognitif); modal psikologis (mencakup keanekaragaman, pengetahuan diri dan semangat petualangan); dan modal sosial (mencakup empati, keterampilan interpersonal, dan keragaman). Kedua pendekatan tersebut di atas menyediakan konsep-konsep penting yang membantu untuk memahami kompetensi yang dibutuhkan para pemimpin global. Selain itu, juga menawarkan informasi yang berguna tentang apa yang dikatakan perusahaan global tentang kemampuan yang ingin dikembangkan.

Kompetensi Pemimpin Global dan Peran Sekolah Bisnis

Kerangka kerja kompetensi ini dan hubungannya dengan fungsi para pemimpin global memiliki beberapa implikasi bagi perusahaan dan sekolah bisnis. Bagaimana pendapat manajemen puncak perusahaan tentang pengembangan kepemimpinan global merupakan fokus dari makalah ini. Namun demikian, penulis ingin menyoroti secara singkat beberapa implikasi untuk sekolah bisnis dan program pengembangan kepemimpinan global mereka. Implikasi pertama adalah bahwa kurikulum mereka - baik dalam MBA dan Program Eksekutif - harus mencerminkan model pengembangan kepemimpinan yang koheren. Dengan kata lain: tidak cukup menawarkan kursus bisnis atau kursus kepemimpinan. Sekolah bisnis harus menawarkan dalam program mereka pandangan yang lebih komprehensif tentang bagaimana mereka berpikir tentang pengembangan kepemimpinan dan bagaimana mereka menerapkannya dalam program eksekutif. Ini adalah refleksi penting baik untuk universitas yang menyoroti pentingnya pengetahuan dengan mengorbankan kompetensi lain, dan untuk universitas yang menyoroti pentingnya keterampilan lunak dan antar-pribadi dengan mengorbankan kompetensi lain.

Pengembangan Kepemimpinan Global: Perlunya Keselarasan

Pengembangan kepemimpinan dalam konteks global adalah tugas yang menantang. Program pengembangan kepemimpinan yang baik harus memberikan konteks pembelajaran di mana para pemimpin belajar tidak hanya tentang norma dan nilai yang terdefinisi dengan baik, tetapi juga menemukan pemahaman yang baru terbentuk, selain secara spontan di berbagai bagian jaringan, tetapi yang memiliki semua kualitas untuk menjadi universal dalam perusahaan, karena dapat membantu organisasi menjadi lebih kuat.

Dengan cara yang sama karena tidak ada definisi yang layak dari kompetensi pemimpin global tanpa menjelaskan fungsi yang harus mereka lakukan, tidak ada program pengembangan kepemimpinan global yang layak tanpa keselarasan dengan orientasi dan inisiatif strategis jangka panjang perusahaan. Program pengembangan kepemimpinan harus bertujuan untuk mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan para pemimpin untuk mengatasi tantangan strategis jangka panjang perusahaan dan mengimplementasikan kebijakan dan rencana aksi yang sejalan dengan misi perusahaan.

Teori Lintas Budaya

Para sarjana kontemporer telah mengingatkan pada hubungan antara nilai-nilai budaya dan praktik kepemimpinan dan memperingatkan bahaya melanjutkan operasi dari asumsi dan kerangka kerja monokultural (Leithwood & Steinbach, 1991; Begley, 1996; Ribbins, 1996; Heck & Hallinger, 1999; Dimmock & Walker, 2002). Mereka selaras dengan para ahli teori lintas budaya yang membandingkan lanskap budaya untuk memerangi kebutaan budaya di bidang bisnis (Hofstede, 1980, 1986; Trompenaars, 1993, Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Hyatt & Simons (1999) telah memperingatkan bahwa ketika kelompok orang dari lembaga dan negara yang berbeda dengan sejarah sosial dan politik yang berbeda, disatukan untuk melakukan tugas yang dipersepsikan berbeda, ada potensi besar untuk kesalahpahaman. Karena itu sudah saatnya untuk secara kritis menilai potensi pendekatan lintas budaya untuk mengatasi masalah ini.

Orang pertama yang mengembangkan kerangka kerja lintas budaya dari pengamatannya dalam domain bisnis adalah Hofstede (1980, 1986). Konsep budayanya mirip dengan pemrograman kolektif pikiran yang membedakan satu kelompok orang dari kelompok orang yang lain. Dimensi yang disajikan sebagai pilihan berpasangan dari alternatif yang dapat diverifikasi secara empiris yang memungkinkan munculnya pola di dalam dan di antara budaya. Dia membangun peta konseptual 40 budaya nasional dan menarik perbedaan di antara mereka. Dia memetakan perbedaan antara budaya Anglo-Amerika dan lainnya menurut lima dimensi, yaitu jarak kekuasaan, etika individualis versus kolektif, peran gender, penghindaran ketidakpastian dan orientasi jangka panjang versus jangka pendek. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi, menjelaskan, mengilustrasikan atau mencontohkan perbedaan budaya spesifik dengan maksud membuat para peneliti, pelajar, dan pemimpin menjadi peka terhadapnya (Humphrey, 2002). Kerangka kerja tersebut mendorong perbandingan menggunakan karakteristik yang telah ditentukan sebelumnya.

Pendekatan lintas budaya secara inheren dibatasi oleh asumsi epistemologis yang membingkai budaya sebagai realitas statis. Ini dapat diwujudkan dalam realitas monokultural yang kelihatannya melalui perubahan generasi atau relokasi geografis. Multikultural atau internasional,

memiliki potensi pengaruh interaktif antara nilai-nilai dan norma kelompok budaya yang beragam yang tidak dapat dipahami melalui lensa lintas budaya, adalah merupakan skenario pasca-kolonial. Namun, penulis tidak dapat berasumsi bahwa budaya asli dalam konteks pasca-kolonial statis dan koheren. Mereka tidak stabil oleh kolonialisme dan rentan terhadap hibridisasi. Teknologi digital juga mengubah asumsi tradisional tentang identitas pribadi, kehidupan keluarga, pembelajaran, pengetahuan dan otoritas lintas budaya menjadi Kekuatan-kekuatan kontemporer.

Perspektif yang lebih kompleks melihat budaya sebagai dinamis, selalu berubah, berlapis-lapis dan kompleks (Gullestrup, 2003/2004; Tardiff, 2002; Collard & Wang, 2005). Ini mengakui bahwa semua budaya terus-menerus mengalami tekanan untuk perubahan baik dari faktor internal dan eksternal. Budaya tidak lagi dipandang sebagai kekuatan monolitik yang menggambarkan nilai-nilai dan perilaku individu, kelompok, dan pemimpin organisasi dengan cara yang diasumsikan oleh teori lintas budaya. Perspektif ini mengistimewakan teori perilaku yang lebih berorientasi interaksi daripada berbasis budaya. Humphrey (2002) mengatakan bahwa studi antar-budaya berusaha untuk menghindari konstruksi budaya yang sederhana, etnis, nasional dan internasional yang hanya dapat menyediakan satu lapisan yang mungkin dalam skenario kompleks dan berlapis-lapis.

Ahli teori antarbudaya membedakan antara studi lintas budaya yang membandingkan dan membedakan karakteristik budaya yang umum dan pendekatan yang lebih dinamis yang mempelajari apa yang terjadi pada tingkat individu, kelompok atau bahkan internasional ketika agen budaya berinteraksi (Hart, 1998). Para pendukung berpendapat perlunya menanamkan perspektif antar-budaya ke dalam skema kognitif individu untuk mengubah kerangka kerja sebelumnya untuk diubah menjadi persepsi baru "antarbudaya" (Davis & Cho, 2005). Davis & Cho (2005) juga menekankan perlunya pemimpin pendidikan untuk merefleksikan keyakinan, pengalaman, dan perilaku pendidikan mereka dan merekonstruksi mereka untuk menjadi agen antar budaya yang kompeten.

Perspektif antarbudaya telah menjadi paradigma dominan dalam konferensi dan jaringan Culturelink yang diselenggarakan oleh UNESCO dan Dewan Eropa sejak 1995. Deskripsi proses pada Konferensi Culturelink Dunia Kedua pada tahun 2005 menunjukkan bahwa ada 2 komponen dari proses ini. "Pengakuan perbedaan antara budaya sebagai konstituen kunci dari identitas mereka" merupakan platform di mana dialog dan kerjasama dapat didasarkan (Second World Culturelink Conference, 2005). Hasil dari kemajuan pemikiran ini dapat dilihat dalam penciptaan Pusat dan Kursi Studi Antar-budaya di universitas-universitas Durham, London, Manchester (Inggris), Osnabruck (Jerman) dan Vaasa (Finlandia).

Pemahaman bahwa ada dua komponen utama dari pemahaman antar budaya, pengakuan perbedaan dan refleksi dialogis tentang mereka, membantu membangun paradigma yang muncul

untuk fenomena seperti itu di bidang kepemimpinan pendidikan. Mereka dapat dipandang sebagai 2 tahap dari suatu proses yang telah berkembang tentang budaya, pembelajaran, pengetahuan dan praktik. Penelitian lintas budaya telah menyediakan peta untuk membantu mendefinisikan wilayah tersebut. Namun, kerangka kerja pengetahuan ini perlu dilengkapi dengan penelitian yang lebih mendalam tentang interaksi dan episode antarbudaya tertentu. Kita membutuhkan tingkat pengetahuan yang lebih dalam, yang hanya bisa dikumpulkan dengan metode penelitian antarbudaya yang mengenali individu sebagai pelaku dalam posisi kepemimpinan. Agen semacam itu mencakup kapasitas para pemimpin untuk merenungkan dan merespons kekuatan budaya yang beragam dan kemudian membangun pengetahuan baru yang akan membekali mereka dengan beragam konteks yang mereka temui.

Teori Lintas Budaya dalam Wacana Kepemimpinan

Para sarjana dari dekade terakhir mengakui bahwa asumsi dan kepercayaan kepemimpinan Barat tidak memberikan wacana normatif yang sesuai untuk budaya lain. Gelombang pertama beasiswa bersifat lintas-budaya ini mengacu pada kerangka kerja Hofstede (1986) untuk menyoroiti ketidakcocokan antara tradisi dan norma sosial. Bush & Qiang (2000) menggunakan konsep jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian dan orientasi jangka panjang versus jangka pendek untuk mengeksplorasi kepemimpinan pendidikan dalam masyarakat Cina. Walker & Dimmock (2000) menyoroiti asumsi berbeda tentang otoritas, kolektivisme, dan patriarki di Cina. Hallinger (2005) berpendapat bahwa nilai-nilai inti masyarakat Asia Timur kurang memberikan nilai pada kebebasan pribadi, kebebasan dan hak daripada masyarakat Barat dan lebih pada tanggung jawab individu terhadap keluarga, kelompok yang berafiliasi, dan lembaga sosial. Dia berpendapat bahwa nilai-nilai demokrasi memiliki valensi yang lebih rendah dalam budaya seperti itu daripada di Barat dan bahwa perbedaan kekuasaan lebih kuat daripada yang ditemukan di sekolah-sekolah Swedia atau Kanada.

Namun, penelitian yang cermat terhadap pernyataan Hallinger menunjukkan bahwa teorinya masih sangat bergantung pada ajaran Hofstede dan para pengikutnya. Perbedaan dibandingkan dan diidentifikasi sebagai hambatan. Stereotip budaya diasumsikan dan kesenjangan besar dibangun antara masyarakat Barat dan Asia Timur. Untuk membuat kategori-kategori yang pada gilirannya dapat menutupi variabel-variabel penting lainnya seperti nilai-nilai agama, kebijakan ekonomi atau tingkat penetrasi Barat ke dalam budaya lokal adalah untuk menggambarkan realitas yang salah. Generalisasi lintas-budaya telah disamakan dengan teori sifat yang tidak membantu yang mendominasi ilmu-ilmu sosial pada generasi yang lalu (Fisher, 1989). Budaya berada dalam kondisi perubahan dan adaptasi yang konstan merupakan poin kuncinya.

Beberapa wacana baru-baru ini mencerminkan perpindahan dari stereotip lintas-budaya ke akun kepemimpinan dan budaya yang lebih bernuansa (Begley, 2000; Walker, 2003). Konsep isomorf budaya Begley menarik dari perspektif ini. Dengan berargumen bahwa nilai-nilai yang tampak umum pada beragam budaya sebenarnya isomorfis, ia melanggar landasan baru. Jika postur nilai tampaknya berbagi bentuk atau makna yang sama dari satu negara ke negara lain, tetapi benar-benar terstruktur dari unsur-unsur yang sangat berbeda, ini menentang kecukupan kategori yang digunakan oleh para ahli teori lintas budaya di masa lalu. Jika, seperti yang diperlihatkan Begley, isomorf dapat terjadi dalam satu budaya atau negara, ia memperingatkan kita akan subkultur penting di negara-negara yang digunakan Hofstede sebagai kategori definitif. Apakah penduduk Asli atau Islam Australia memiliki konsep komunitas atau hukum adat yang sama dengan arus utama Anglo-Celtic? Jika demikian, merupakan sebuah generalisasi kasar tentang kelompok etnis atau nasional dan para sarjana ditantang untuk mengembangkan pengetahuan yang lebih diskrit dan terperinci tentang konteks spesifik untuk praktik kepemimpinan mereka.

Perspektif Antarbudaya dalam Wacana Kepemimpinan

Beberapa tahun terakhir telah terlihat upaya baru di kalangan sarjana kepemimpinan yang pendekatan investigasinya lebih selaras dengan dinamika antarbudaya (Collard, 2002; Merchant, 2004; Collard & Wang, 2005; Wang & Collard, 2005). Para peneliti berusaha mengembangkan pemahaman yang lebih bernuansa berdasarkan konsep budaya yang kompleks dan interaksi yang lebih halus yang terjadi antara agen-agen dari budaya yang berbeda. Mereka telah beralih dari latihan pemetaan tingkat makro ke alat penelitian yang lebih dinamis berdasarkan pada premis konstruktivis dan fenomenologis. Catatan umum tentang konsepsi pembelajaran dan pengajaran Tiongkok sering kali berfokus pada tradisi epistemologi yang otoritatif, objektif, dan positivis (Gu & Meng, 2001; Zhu, 2002).

Secara keseluruhan, terdapat pergeseran dari dominasi konsepsi pengetahuan dan pembelajaran tradisional Tiongkok kepada keyakinan yang lebih luas. Pada awalnya para peneliti cenderung melihat pengetahuan sebagai otoritas dan sakral dan belajar sebagai penerimaan pasif melalui mode formal untuk tujuan utilitarian. Namun, selanjutnya ini telah disesuaikan untuk mengakomodasi pemahaman bahwa pengetahuan dapat menjadi tidak terbatas dan dapat diperdebatkan, pelajar dapat menjadi konstruktor pengetahuan yang aktif untuk berbagai tujuan pribadi, organisasi dan transformatif sepanjang hidup. Pada akhirnya, pandangan mereka telah menjadi campuran hibrida dari kepercayaan tradisional Tiongkok dan Barat kontemporer. Penerapan hibrida dalam konteks pendidikan Cina kontemporer akan menguji seberapa kuat

kombinasi ini. Sebuah studi longitudinal akan diperlukan untuk menentukan apakah perubahan dalam nilai-nilai yang dianut menjadi tertanam dalam praktik kepemimpinan.

Dunia subyektif mengindikasikan tingkat perubahan yang mungkin dikaburkan oleh kerangka lintas budaya. Diakui, tingkat perubahan dalam konsepsi kepemimpinan tidak terlalu besar di bidang kepemimpinan seperti di bidang kepercayaan tentang pengetahuan, pembelajaran dan pengajaran. Ini mungkin menunjukkan bahwa perubahan yang dirangsang oleh pengalaman langsung, seperti pedagogi kelas baru, mungkin lebih kuat daripada perubahan pada tingkat konseptual seperti, teori kepemimpinan. Jika ini benar, maka ini merupakan pembelajaran penting untuk program di negara lain yang berupaya mempromosikan perubahan budaya.

Implikasi untuk Kepemimpinan dalam Konteks Antar Budaya

Para pemimpin yang bekerja di lanskap budaya yang beragam membutuhkan pemahaman yang cangguh tentang konsep budaya sebagai respons yang dipelajari dan adaptif terhadap kebutuhan kontekstual. Mereka perlu melihat bahwa level nyata seperti peran, ritual, peraturan, dan kebijakan sering kali didasarkan pada warisan yang mungkin eksplisit atau asertif. Ada juga kebutuhan untuk kesadaran bahwa budaya terdiri dari beberapa elemen dan bersifat cair dan dinamis. Perubahan dalam satu elemen budaya selalu memicu efek pada yang lain. Ketika para pemimpin pendidikan mempelajari ide-ide baru dari luar negeri, kerangka kerja kognitif mereka bergeser dan selanjutnya dapat menggabungkan unsur-unsur dari budaya tradisional dan asing. Di zaman sekarang, orang-orang dari semua budaya merespons laju perubahan yang jauh melebihi masa lalu, dan proses interaksi budaya menjadi lebih kompleks.

Anggapan bahwa budaya itu statis dan deskripsi yang bertahan stabil sekarang diperdebatkan menjadi validitas konstruk yang esensial. Kemampuan seorang pemimpin untuk bekerja dengan keragaman tidak diragukan lagi akan dibantu oleh keakraban dengan peta budaya kelompok etnis dan nasional. Kerangka kerja seperti itu merupakan skema kognitif mendasar yang membantu pemahaman dan komunikasi antar budaya. Selanjutnya adalah pengetahuan bahwa kultur bersifat cair dan adaptif dan apa yang mungkin muncul di permukaan sebagai fitur yang tidak berubah memiliki kapasitas bawaan untuk berubah.

Konsep diri sang pemimpin juga sangat penting. Gambaran para pemimpin di masa lalu sebagai penjaga dan pemancar nilai-nilai dan praktik yang mapan tidak lagi memadai. Mereka menganggap realitas stabil dan sering monokultural yang tidak lagi ada. Para pemimpin kontemporer harus menjadi pembelajar reflektif pertama dan terpenting yang dapat membaca dan merespons realitas budaya yang berubah dan kompleks. Mereka terus menjadi agen budaya tetapi tidak dalam mode tunggal dan direktif. Agensi mereka mengharuskan untuk memahami realitas budaya yang beragam, untuk membedakan nilai-nilai dan asumsi yang mendalam di mana mereka

didasarkan, untuk menengahi di antara mereka dan untuk membangun jembatan di tingkat kognitif, individu dan kelembagaan. Sebagai praktisi, nilai-nilai mereka diwajibkan untuk melakukan dialog dengan individu dan kelompok dari latar belakang budaya yang beragam. Hal ini membutuhkan proses mengenali berbagai kerangka acuan yang beroperasi dalam situasi tertentu.

Para pemimpin juga dituntut untuk menjadi agen budaya transformatif yang bekerja untuk menciptakan lembaga dan sistem yang refleksif. Ada saat-saat ketika mereka perlu mencairkan tradisi yang sudah mapan dan menentang asumsi yang belum diuji. Mereka memiliki tugas tidak hanya untuk menengahi antara kelompok-kelompok, namun juga untuk membantu mereka membedakan kebaikan sosial dan bahkan transendental yang menjembatani perbedaan yang memecah belah dan menjadi pendukung norma-norma budaya baru yang mengakomodasi keragaman dan memperbaiki ketidakberdayaan. Pemimpin sebagai advokat budaya transformatif juga memerlukan kesadaran tentang bagaimana memanfaatkan beragam bentuk modal budaya yang dibawa oleh klien, pekerja, dan masyarakat dalam upaya pendidikan. Ini mensyaratkan penilaian epistemologi yang beragam dan mengakui bahwa ada banyak mode pembelajaran dan pengajaran yang berbasis budaya dan otentik. Ini membutuhkan eksplorasi berbagai kerangka kerja institusional untuk menemukan formulir yang sesuai untuk komunitas tertentu. Ini adalah saran yang masuk akal dalam konteks yang ditandai dengan meningkatnya keragaman budaya yang membutuhkan pemahaman antar budaya yang cangguh. Ini juga menantang para sarjana kepemimpinan untuk mengeksplorasi paradigma penelitian baru yang mampu memberikan pengetahuan baru tentang fenomena tersebut.

References

- Adler, N.J. (2001). "Global Leadership: Women Leaders", in Mendenhall, M., Kuhlmann, T. and Stahl, G. (Eds), *Developing Global Business Leaders*, Quorum Books, Westport, CT, pp. 73-97.
- Anderson, K. and Taylor, A. (2005). "Exclusionary Politics and the Question of National Belonging: Australian Ethnicities in 'Multiscalar' Focus", *Ethnicities*, Vol. 5 No. 1, pp. 460-85.
- Bass, B.M. (1995). "Leadership and Performance beyond Expectations", *Free Press*, New York, NY.
- Begley, P. (1996). "Cognitive Perspectives on Values in Administration", *Educational Administration Quarterly*, Vol. 32 No. 3, pp. 403-26.
- Begley, P. (2000). "Cultural Isomorphs of Educational Administration: Reflections on Western-Centric Approaches to Values and Leadership", *Asia Pacific Journal of Education*, Vol. 20 No. 2, pp. 23-33.
- Brown, A. and Davis, N.E. (Eds) (2004). "Digital Technology, Communities and Education", *World Yearbook in Education*, Routledge, London, p. 86.
- Bush, T. and Qiang, H. (2000). "Leadership and Culture in Chinese Education", *Asia Pacific Journal of Education*, Vol. 20 No. 2, pp. 58-67.

- Collard, J. (2002). "Leadership and Gender: Time for Critical Reflection", *Leading & Managing*, Vol. 8 No. 1, pp. 100-9.
- Collard, J. and Wang, T. (2005), "Leadership and Intercultural Dynamics", *Journal of School Leadership*, Vol. 15 No. 3, pp. 178-95.
- Dale, R. (1999), "Specifying Globalization Effects on National Policy: a Focus on the Mechanisms", *Journal of Educational Policy*, Vol. 14 No. 1, pp. 140-8.
- Davis, N. and Cho, M.I. (2005). "Intercultural Competence for Future Leaders of Educational Technology and Its Evaluation", *Interactive Educational Multimedia*, Vol. 10 No. 1, pp. 1-22.
- Dimmock, C. and Walker, A. (2000). "Developing Comparative and International Educational Leadership and Management: a Cross-Cultural Model", *School Leadership and Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 143-60.
- Dimmock, C. and Walker, A. (2002). "Societal Culture and School Leadership, Charting the Way Ahead", *Asia Pacific Journal of Education*, Vol. 2 No. 2, pp. 110-16.
- Fisher, G. (1989). "Diplomacy", in Assante, M.K. and Gudykunst, W.B. (Eds), *Handbook of International and Intercultural Education*, Sage Publications, Newbury Park, CA, p. 411.
- Gay, G. (2003). "Planting Seeds to Harvest Fruits", in Gay, G. (Ed.), *Becoming Multicultural Educators: Personal Journey Towards Professional Agency*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, p. 16.
- Gu, M. and Meng, F. (Eds) (2001). "New International Education Ideas", Hainan Publishing House, Kaikou.
- Gullestrup, H. (2003/2004). "The Complexity of Intercultural Communication in Cross Cultural Management", *Journal of Intercultural Communication*, Issue 6, available at: www.immi.se/intercultural.
- Gundling, E., Hogan, T. and Cvitkovich, K. (2011). "What is Global Leadership", Nicholas Brealey, Boston, MA.
- Hart, W.B. (1998). "What is Intercultural Relations?". *The E-Journal of Intercultural Relations*, Vol. 23 No. 4, pp. 1-8.
- Hallinger, P. (2005). "Educational Leadership in East Asia: Implications for Education in a Global Society", *UCEA Review*, Vol. XLV No. 1, pp. 1-4.
- Heck, R. and Hallinger, P. (1999). "New Methods to Study School Leadership", in Murphy, J. and Louis, K.S. (Eds), *Handbook of Research on Educational Administration*, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 141-62.
- Hodgkinson, C. (1991). "Leadership; the Moral Art", State University of New York Press, Albany, NY.
- Hofstede, G.H. (1980). "Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values", Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G.H. (1986), "Cultural Differences in Teaching and Learning", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 10 No. 2, pp. 301-20.
- Humphrey, D. (2002). "Intercultural Communication; a Teaching and Learning Framework", paper presented at the conference "Setting the Agenda", University of Manchester, Manchester.
- Hyatt, J. and Simons, H. (1999). "Cultural Codes – Who Holds the Key? The Concept and Conduct of Evaluation in Central and Eastern Europe", *Evaluation*, Vol. 5 No. 1, pp. 23-41.
- Javidan, M., Dorfman, P., Sully de Luque, M. and House, R.J. (2006). "In the Eye of Beholder: Cross-Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20 No. 1, pp. 67-91.
- Jokinen, T. (2005). "Global Leadership Competencies: a Review and Discussion", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29 Nos 2/3, pp. 199-216.

- Kanter, R.M. (2010). "Leadership in a Globalizing World", in Nohria, N. and Khurana, R. (Eds) *Handbook of Leadership Theory and Practice*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA, pp. 569-610.
- Lam, J. (2001). "Economic Rationalism and Educational Reforms in Developed Countries", *Journal of Educational Administration*, Vol. 39 No. 4, pp. 346-58.
- Leithwood, K.A. and Steinbach, R. (1991). "Indicators of Transformational Leadership in Everyday Problem Solving of School Administrators", *Journal of Personnel Evaluation in Education*, Vol. 7 No. 4, pp. 221-4.
- Levy, O., Beechler, S., Taylor, S. and Boyacilliger, N. (2007). "What Do We Talk about When We Talk about Global Mindset: Managerial Cognition in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38 No. 2, pp. 231-258.
- Limerick, D., Cunnington, A. and Crowther, F. (1998). *Managing the New Organization: Collaboration and Sustainability in the Post-Corporate World*, 2nd ed., Business and Professional Publishing, Warriewood.
- Leithwood, K.A., Jantzi, D. and Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*, Open University Press, Buckingham.
- McCall, M.W. and Hollenbeck, G.P. (2002). *Developing Global Executives*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Macgregor Burns, J. (1978). *Leadership*, Harper and Row, New York, NY.
- Merchant, B. (2004). "Bridge People: Agents for Social Justice", in Collard, J. and Reynolds, C. (Eds), *Leadership, Gender and Culture; Male and Female Perspectives*, Open University Press/McGraw-Hill, Buckingham/Philadelphia, PA, pp. 157-72.
- Osland, J.S. and Bird, A. (2006). "Global Leaders as Experts", in Mobley, W. and Weldon, E. (Eds), *Advances in Global Leadership*, Vol. 4, JAI Press, Stamford, CT, pp. 123-142.
- Osland, J.S., Taylor, S. and Mendenhall, M.E. (2009). "Global Leadership: Progress and Challenges", in Bhagat, R.S. and Steers, R.M. (Eds), *Culture, Organizations and Work*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 245-271.
- Parsons, T. (1952). *The Social System*, Tavistock Publications, London.
- Ribbins, P. (1996). "Producing Portraits of Educational Leaders in Context: Cultural Relativism and Methodological Absolutism", *paper presented at the Commonwealth Council for Educational Administration and Management Conference*, Kuala Lumpur, pp. 1-16.
- Rosaldo, R. (1993). "Culture and Truth: The Remaking of Social Analysis", Routledge, London. *Second World Culturelink Conference* (2005), available at: www.culturelink.org/clinkconf.html.
- Shields, C.M. (2002). "Towards a Dialogic Approach to Understanding Values", address to *the 7th Annual Conference of Values and Leadership*, Toronto, pp. 1-15.
- Tardiff, J. (2002). "Intercultural Dialogues and Cultural Security", *Planet Agora*, September, pp. 1-9.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, 2nd ed., Nicholas Brealey Publishing, London.
- Tyack, D. (1974). *The One Best System: A History of American Urban Education*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Walker, A. and Dimmock, C. (2000). "Insights into Educational Administration: the Need for a Cross-Cultural Comparative Perspectives", *Asia Pacific Journal of Education*, Vol. 20 No. 2, pp. 11-22.
- Walker, A. (2003). "Developing Cross-Cultural Perspectives on Education and Community", in Begley, P. and Johansson, O. (Eds), *The Ethical Dimensions of School Leadership*, Kluwer, Dordrecht, pp. 146-60.

- Wang, T. and Collard, J. (2005). "Changing Conceptions of Learning and Leadership in Zhejiang Province, China 2002-2004", *paper presented at 10th Annual Conference of Values and Leadership*, State College, PA, October.
- Yeung, A.K. and Ready, D.A. (1995). "Developing Leadership Capabilities of Global Corporations: a Comparative Study in Eight Nations", *Human Resource Management*, Vol. 34 No. 4, pp. 529-547.
- Zhu, M. (2002). "*Zoujin Xinkecheng: Yukecheng Shishizhe Duihua (Step into New Curricula: A Dialogue with Curricula Implementers)*", Beijing Normal University Press, Beijing. Adler, N.J. (2001). "Global Leadership: Women Leaders", in Mendenhall, M., Kuhlmann, T. and Stahl, G. (Eds), *Developing Global Business Leaders*, Quorum Books, Westport, CT, pp. 73-97.