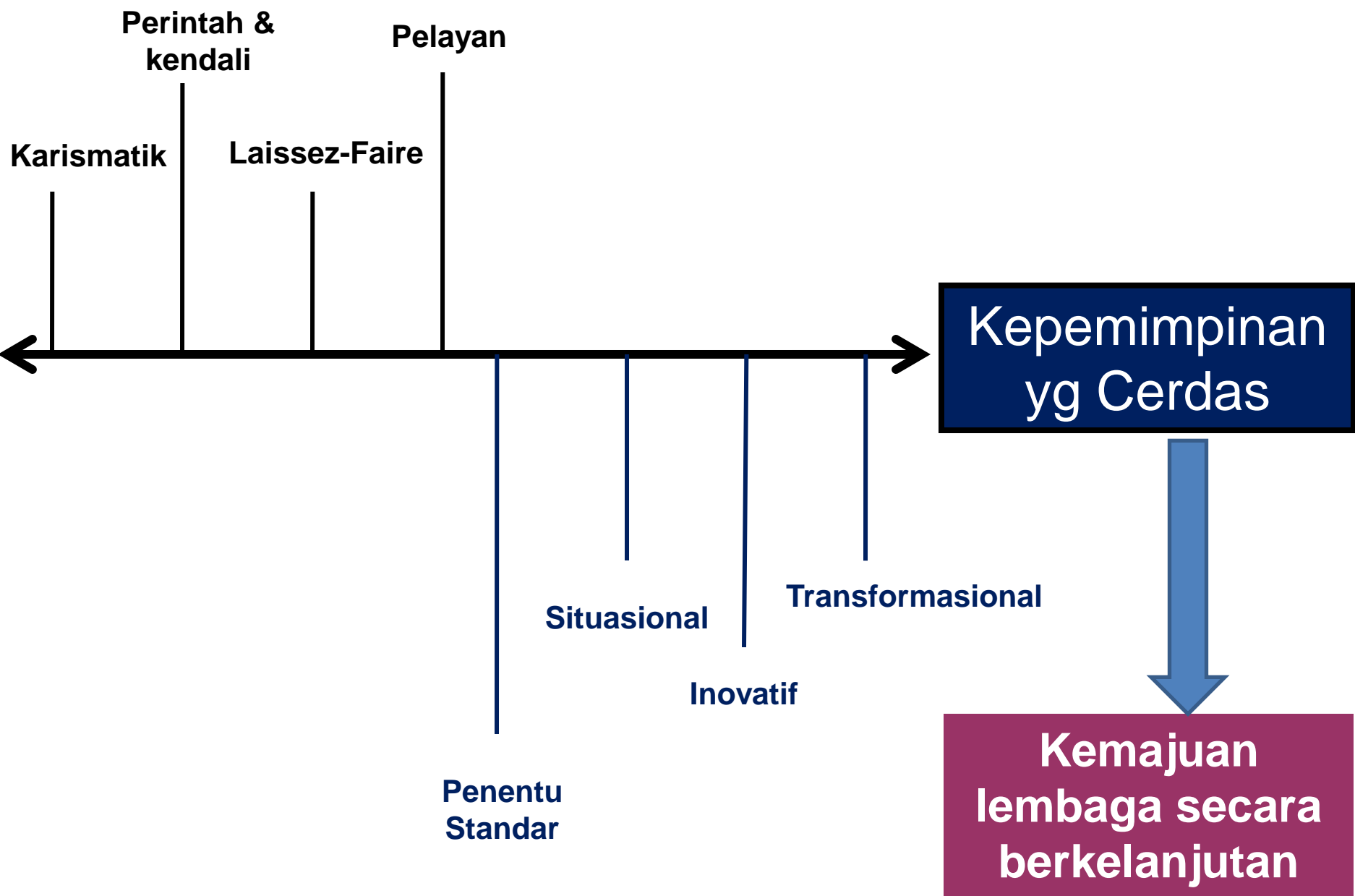


Kepemimpinan yang Cerdas untuk Membangun Pendidikan Tinggi Islam Guna Meraih Keunggulan Berkelanjutan dalam Era Global

Oleh
Suwarsih Madya, M.A., Ph.D.
Guru Besar UNY





Perintah & kendali

Pelayan

Karismatik

Laissez-Faire

**Kepemimpinan
yg Cerdas**

**Penentu
Standar**

Situasional

Inovatif

Transformasional

**Kemajuan
lembaga secara
berkelanjutan**

| Jenis Kepemimpinan | Perilaku | Kapan Menggunakan | Dampak bagi orang lain |
|-------------------------|--|---|---|
| 1. Karismatik | <ul style="list-style-type: none"> • Memengaruhi orang lain melalui kekuatan kepribadian • Bertindak lincah, memotivasi orang lain untuk maju • Mengilhami semangat kerja • Bisa tampak lebih percaya pada diri sendiri drpd tim | <ul style="list-style-type: none"> • Utk menggerakkan orang • utk memperluas posisi lembaga di lapangan • Utk meningkatkan semangat tim | <ul style="list-style-type: none"> • Dapat menimbulkan resiko bhw proyek atau kelompok akan berantakan jk pemimpin pergi • Rasa tak tertandingi sang pemimpin dpt menghancurkan tim dg ambil terlalu banyak resiko • Keberhasilan tim dipandang terkait langsung dg kehadiran pemimpin |
| 2. Perintah dan Kendali | <p>Mengikuti aturan dan mengharapkan orang lain juga begitu</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Dlm situasi sangat mende- sak tanpa waktu utk diskusi • Ketika keselamatan rawan • Dlm situasi kritis yg melibatkan masalah keuangan, hukum, atau HAM • Dlm mengejar batas waktu yg tdk bisa ditawar • Menuntut ketaatan segera • Terlibat dlm interaksi top-down atas-bawah • Sbg pembuat kep. tunggal | <ul style="list-style-type: none"> • Jika terlalu banyak digunakan, terasa sempit dan membatasi kemampuan orang lain utk mengemb. ketr. kepemimpinan mereka sendiri • Orang lain punya sedikit kesempatan utk menyampaikan apa yg telah dipelaajri sebelum pertemuan berikutnya dg pemimpin |

| Jenis Kepemimpinan | Perilaku | Kapan Menggunakan | Dampak bagi orang lain |
|--------------------|--|--|---|
| 3. Inovatif | <ul style="list-style-type: none"> • Menguasai seluruh situasi dan melampaui tindakan yg biasa • Dapat melihat apa yg tidak jalan dan menyodor-kan pemikiran baru dan pelaksanaannya | <ul style="list-style-type: none"> • Utk mendobrak persoalan-persoalan yg rumit membelit • Utk menciptakan iklim kerja agar orang menerapkan pemikiran inovatif utk memecahkan masalah, mengembangkan produk dan layanan baru | <ul style="list-style-type: none"> • Pengambilan resiko meningkat utk semua • Kegagalan tidak menghambat kemajuan • Tim mendapatkan kepuasan kenikmatan kerja • Ada atmosfir hormat pada gagasan orang lain |
| 4. Laissez-Faire | <ul style="list-style-type: none"> • Tahu apa yg terjadi tp tidak langsung terlibat di dalamnya. • Percaya orang akan pegang janji • Memantau kinerja , beri umpan balik secara teratur | <ul style="list-style-type: none"> • Ketika tim bekerja dalam lokasi yg berbeda atau jarak jauh • Ketika proyek, dipimpin oleh sejumlah pemimpin, hrs berkumpul pd tgl tertentu. • Utk mendapatkan hasil cepat dari tim yg sangat kohesif | <ul style="list-style-type: none"> • Efektif ketika tim cakap, berpengalaman, dan mandiri dlm memanfaatkan waktu dan sumberdaya • Otonomi anggota tim menghasilkan kepuasan kerja yg tinggi dan peningkatan produktivitas |

| Jenis Kepemimpinan | Perilaku | Kapan Menggunakan | Dampak bagi orang lain |
|---------------------------|--|---|---|
| 5. Penentu Standar | <ul style="list-style-type: none"> • Menentukan standar kinerja yg tinggi utk diri sendiri dan kel. • Memberi contoh perilaku yg mesti dijadikan ilham bagi orang lain | <ul style="list-style-type: none"> • Ketika staf termotivasi dari dalam dan sangat cakap, mampu menyahut proyek-proyek baru dan bergerak cepat • Ketika tindakan merupakan faktor kunci dan hasilnya kritis | <ul style="list-style-type: none"> • Tidak bertahan terlalu lama, karena staf mungkin 'kehabisan tenaga' atas tuntutan kerja cepat • Hasil disampaikan dlm kecepatan di luar kemampuan staf untuk mengejanya |
| 6. Pelayan | <ul style="list-style-type: none"> • Mendahulukan pelayanan kpd orang lain sebelum kepentingan sendiri • Mencakup seluruh tim dlm pembuatan keputusan • Menyediakan perangkat utk menyelesaikan pekerjaan • Bersembunyi dari sorotan publik, membiarkan tim mendapatkan kredit | <ul style="list-style-type: none"> • Ketika pemimpin dipilih tim, organisasi, panitain, atau komunitas • Ketika siapapun, pd tingkat apapun pd kelompok, memenuhi kebutuhan tim | <ul style="list-style-type: none"> • Organisasi dg pemimpin ini sering dipandang dlm "daftar tempat kerja terbaik" • Dapat menciptakan budaya positif dan menuju semangat tinggi • Sangat tidak cocok ketika situasi memerlukan keputusan cepat atau mengejar batas waktu yg ketat |

| Jenis Kepemimpinan | Perilaku | Kapan Menggunakan | Dampak bagi orang lain |
|----------------------------|--|--|--|
| 7. Situasional | <ul style="list-style-type: none"> • Mengaitkan perilaku dengan kesiapan kelompok • Mencakup memberi arahan dan suportif, sementara memberdayakan dan melatih | <p>Di mana prosedur yg ada perlu diperbaiki, penemuan kembali, atau penghentian</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Dapat membingungkan jika perilaku berubah tak terduga dan terlalu sering • Dapat mengurangi ketidakpastian seraya pemimpin menyesuaikan perilaku secara tepat |
| 8. Transformasional | <ul style="list-style-type: none"> • Mengharapkan tim untuk mentransformasi bahkan ketika tidak mengenakan • Memperhitungkan setiap orang yang memberikan kontribusinya • Berperan sbg model bagi semua yg terlibat | <ul style="list-style-type: none"> • Mendorong kelompok untuk mengejar gagasan-gagasan dan tindakan inovatif dan kreatif • Memotivasi kelompok dg menguatkan optimisme, entusiasme, dan komitmen | <ul style="list-style-type: none"> • Dapat menghasilkan produktivitas tinggi dan keterlibatan semua anggota tim • Tim memerlukan orang yang berorientasi rinci untuk menjamin kerja yg terjadwal terselesaikan |


Tiga kepemimpinan Ki Hajar Dewantara:

Ing Ngarsa Sung Tuladha


Ing Madya Mangun Karsa

Tut Wuri Handayani


Era Berbasis Pengetahuan dengan perubahan yang sangat cepat bersama segala tantangannya



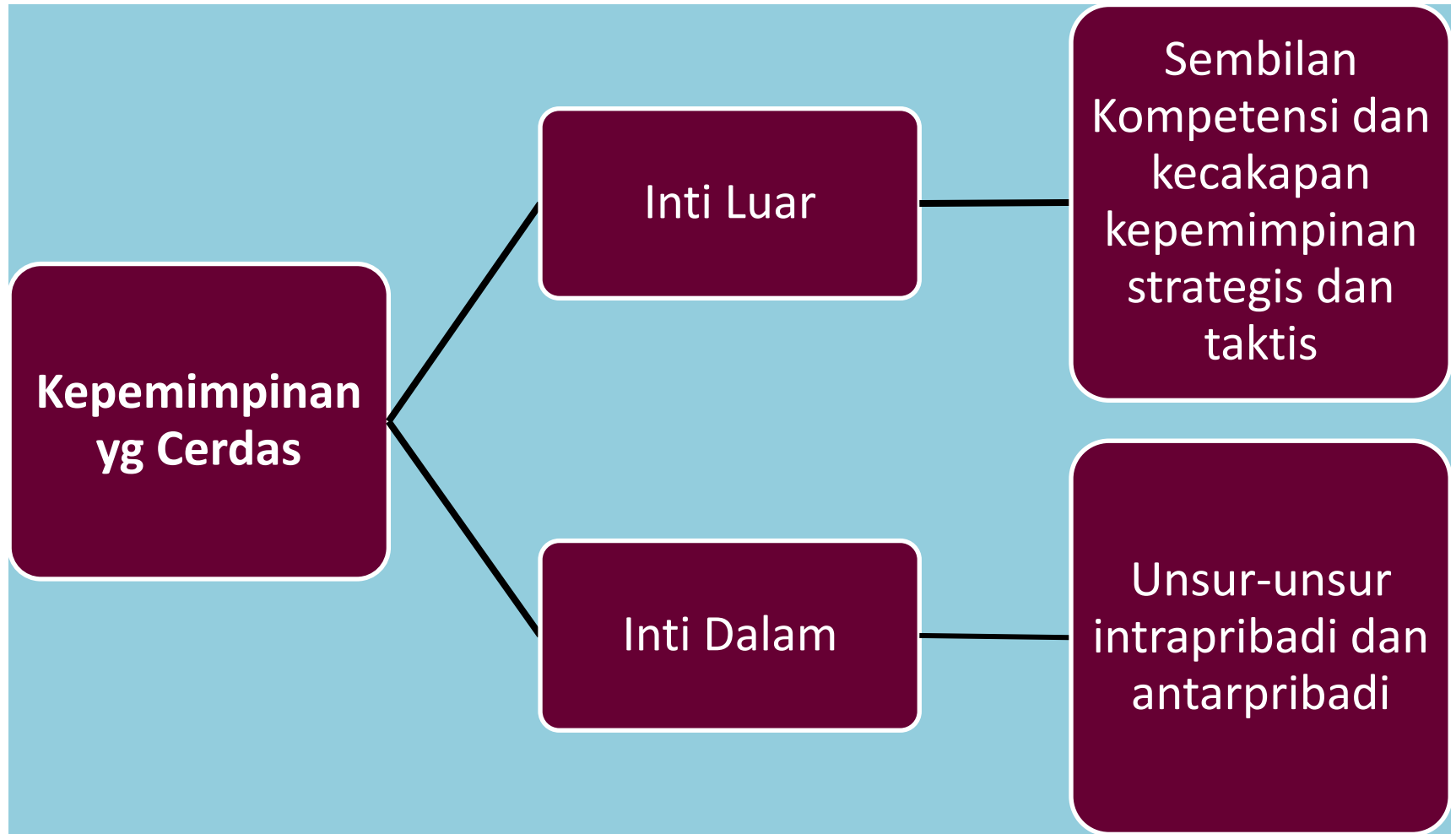
Megatrends: Globalisasi, Kelangkaan SDA, Perubahan Demografik, Kebebasan Memilih Yg Membesar, Era Digital, Teknologi yg Mengikat → 2035 Indonesia + bonus demografik → Ekonomi terbesar ke-7 duna



Pemimpin yang memiliki karakter dan kapabilitas kepemimpinan yang sepadan dengan tuntutan zaman



Kepemimpinan Yang Cerdas
Intelligent Leadership



Sembilan Kompetensi Strategis Into Luar:

1. Berpikir kritis
2. Pembuatan Keputusan
3. Berpikir strategis
4. Kepemimpinan/kecerdasan emosional
5. Kecakapan komunikasi
6. Kepemimpinan bakat
7. Kepemimpinan tim
8. Kepemimpinan perubahan
9. Dorongan untuk mencapai hasil

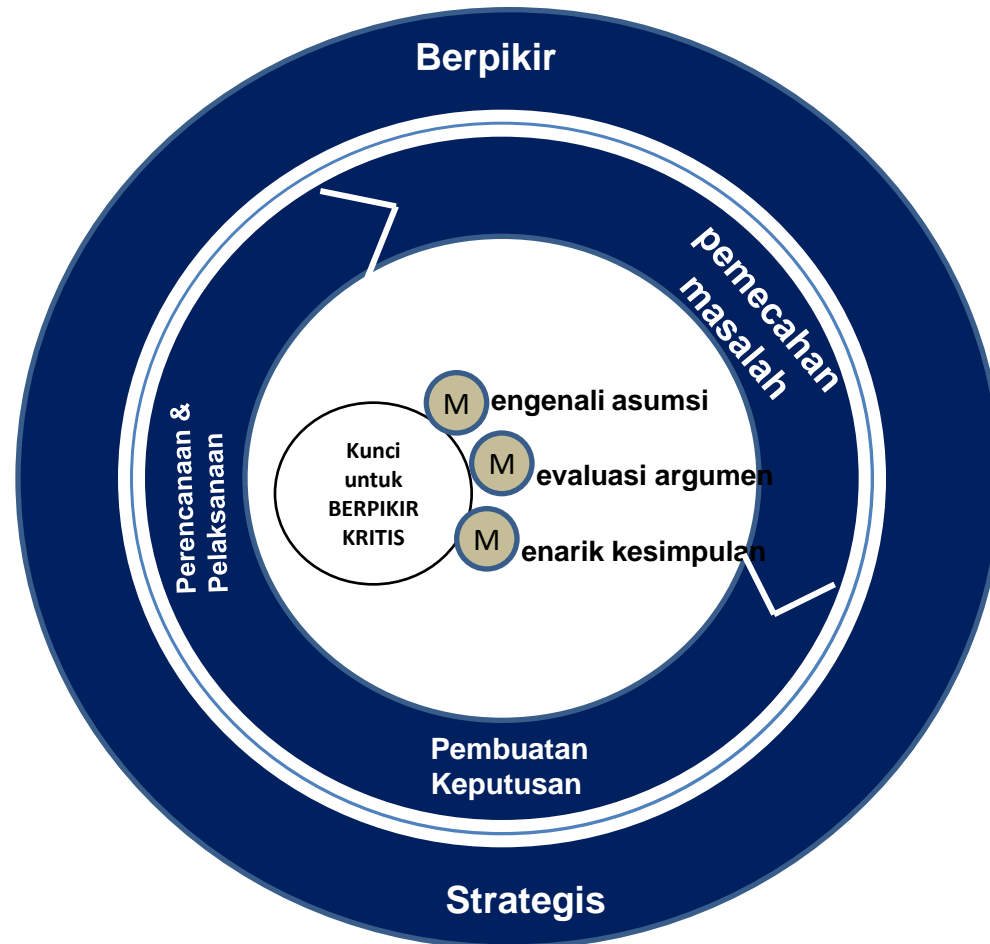
KIL1: Berpikir Kritis

Kemampuan berpikir kritis:

- 1. Mengenali asumsi**
- 2. Mengevaluasi argumen**
- 3. Menarik kesimpulan**

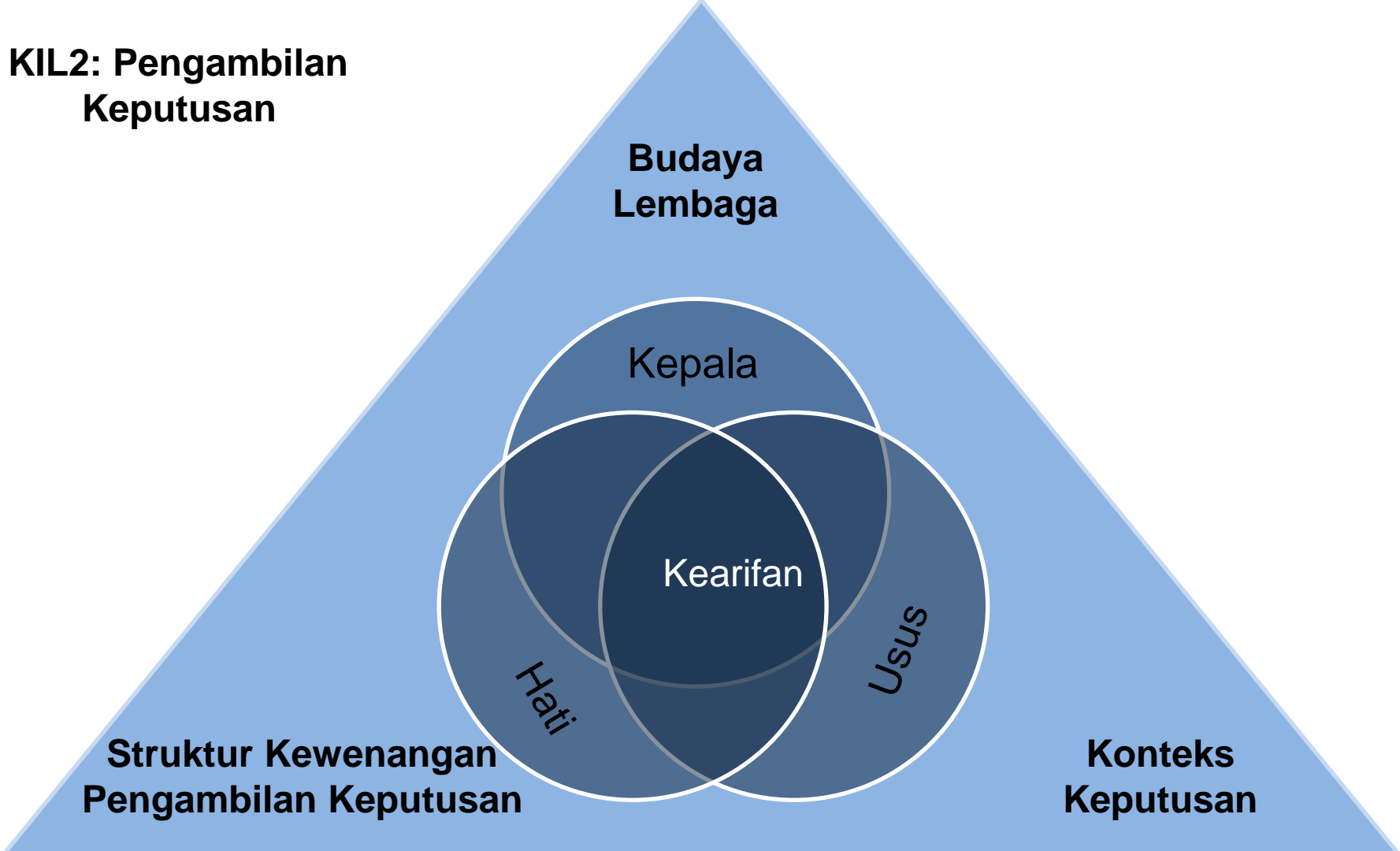
Kemampuan untuk:

- 1. Membuat keputusan yg sehat**
- 2. Memecahkan masalah**
- 3. Merencanakan**
- 4. Melaksanakan**
- 5. Menelurkan pemikiran strategis**



Berpikir Kritis
(Mattone, 2013: 19)

KIL2: Pengambilan Keputusan



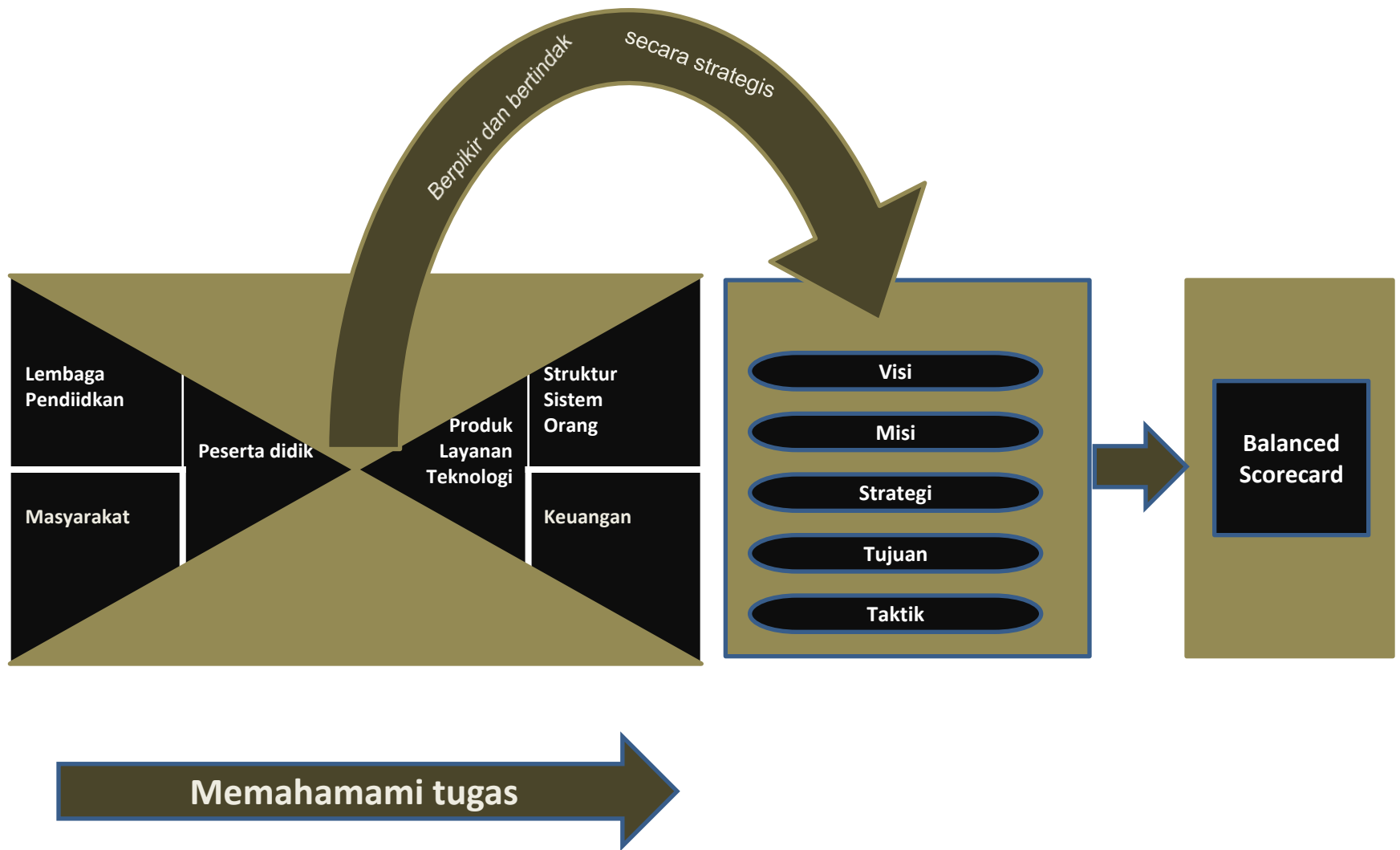
Pembuatan keputusan yg sehat melibatkan perilaku berikut:

1. **Menggunakan kepala untuk membuat keputusan rasional:** mengumpulkan, menganalisis, dan memanfaatkan data dari berbagai sumber dan secara objektif menilai dampak dari keputusan-keputusan alternatif.
2. **Menggunakan hati dg mendengarkan diri sendiri dan orang lain:** Membuat keputusan yg diterima secara luas yg terkait erat dg nilai-nilai yg diyakini lembaga.
3. **Menggunakan usus dengan mengandalkan instink:** Memiliki rasa yg terpercayanya yg secara instink tahu jalan yg benar dan mampu menyingkirkan rintangan yg mungkin menghambat pelaksanaan.
4. **Membuat keputusan dg memadukan kepala, hati dan rasa:** Mengakses kepala, hati dan rasa sehingga keputusan yg diambil dapat teruji dlm waktu lama.
5. **Memahami budaya lembaga:** Mengetahui, menghormati, dan menjunjung tinggi harapan lembaga mengenai bagaimana keputusan dibuat dan dilaksanakan dg cara terbaik.
6. **Menjunjung tinggi struktur kewenangan pembuatan keputusan lembaga:** Secara penuh memahami dan memanfaatkan garis-garis pembuatan keputusan dan mendelegasikan pembuatan keputusan bila tepat dan efektif.
7. **Memfaktorkan dalam konteks keputusan:** Secara efektif menyeimbangkan banyak faktor situasi (mis. urgensi waktu, tingkat resiko, dan prioritas strategis) ke dalam keputusan akhir.

(Mattone, 2013: 21)

KIL3: Berpikir Strategis



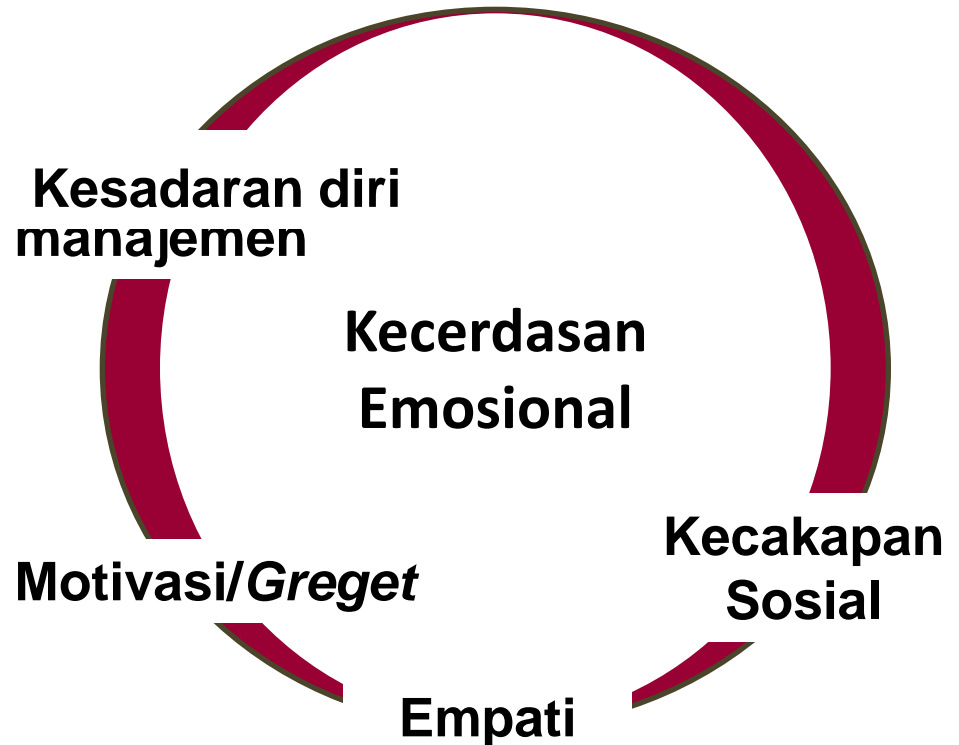


Berpikir Strategis
dalam Kepemimpinan Perguruan Tinggi
(Unsur ke-3 Kepemimpinan yang Cerdas)
 (Diadaptasi dari Mattone, 2013: 22)

KIL4: Kepemimpinan Emosional

Lima komponen kecerdasan emosional:

1. **Kesadaran diri:** kemampuan mengenali dan menyadari suasana hati, emosi, dan dorongan, juga efeknya bagi orang lain
2. **Regulasi-diri:** Kemampuan mengendalikan atau mengarahkan kembali gejolak/suasana hati yg merusak
3. **Motivsi:** Hasrat untuk bekerja dg alasan bukan sekedar untuk uang/status
4. **Empati:** Kemampuan memahami kondisi emosional orang lain
5. **Kecakapan sosial:** Kemahiran mengelola hubungan dan membangun jejaring



Kecerdasan Emosional

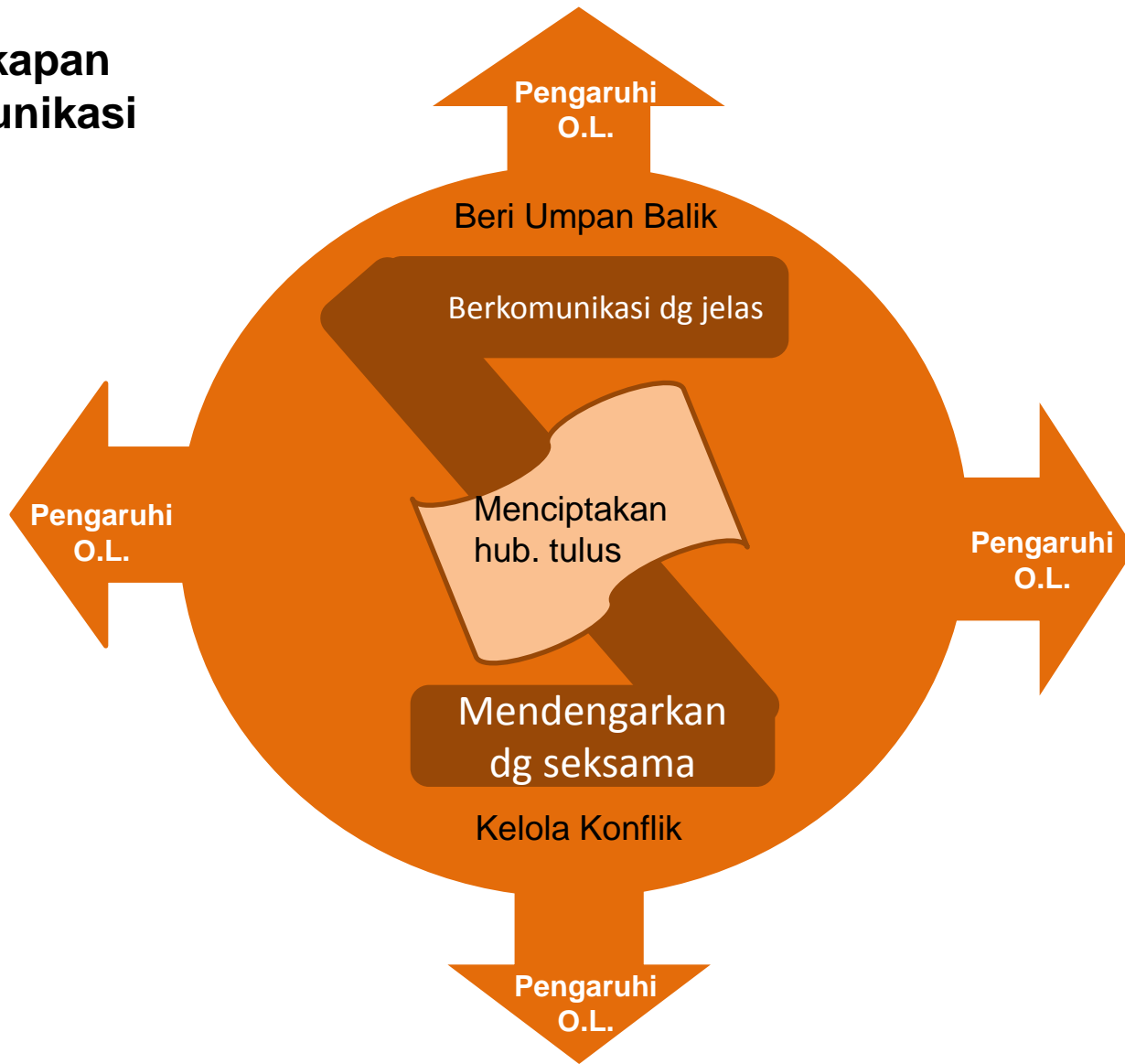
(Unsur ke-5 Kepemimpinan yang Cerdas)

(Dimodifikasi dari Mattone, 2013: 23)

Atribut kepemimpinan emosional:

1. **Kesadaran-diri:** Kemampuan mengenali perasaan yg berlangsung, introspektif, dan menunjukkan rasa percaya-diri yang kuat.
2. **Manajemen-diri atau regulasi-diri:** Kemampuan mengendalikan diri (dari segi emosi dan gejolak hati), memelihara standar kejujuran dan integritas (keterpercayaan), menangani perubahan (adaptabilitas), dan merasa nyaman dengan gagasan dan pendekatan baru.
3. **Motivasi:** = tendensi emosional yg menuntun atau memfasilitasi pencapaian tujuan. Ia terdiri atas dorongan berprestasi (memenuhi standar keunggulan), komitmen (pelekatan pada tujuan lembaga), inisiatif (bertindak dalam kesempatan yg ada), dan optimisme (kegigihan mencapai tujuan meski ada kekurangan).
4. **Empati:** = pemahaman terhadap orang lain dg menyadari kebutuhannya, perspektifnya, perasaannya, dan kepeduliannya, menangkap kebutuhan orang lain untuk berkembang
5. **Kecakapan sosial:** = unsur mendasar bagi kecerdasan emosional, yg mencakup kemampuan untuk memancing respon dari orang lain dg menggunakan diplomasi efektif utk membujuk (memengaruhi), mendengarkan dan menyampaikan pesan yg meyakinkan, mengilhami dan menuntun kelompok dan individu (kepemimpinan), membangun hubungan instrumental, bekerjasama dg orang lain untuk mencapai tujuan (kolaborasi, kerjasama), dan menciptakan sinergi kelompok untuk meraih tujuan kolektif.

KIL 5: Kecakapan Komunikasi



Kecakapan Komunikasi

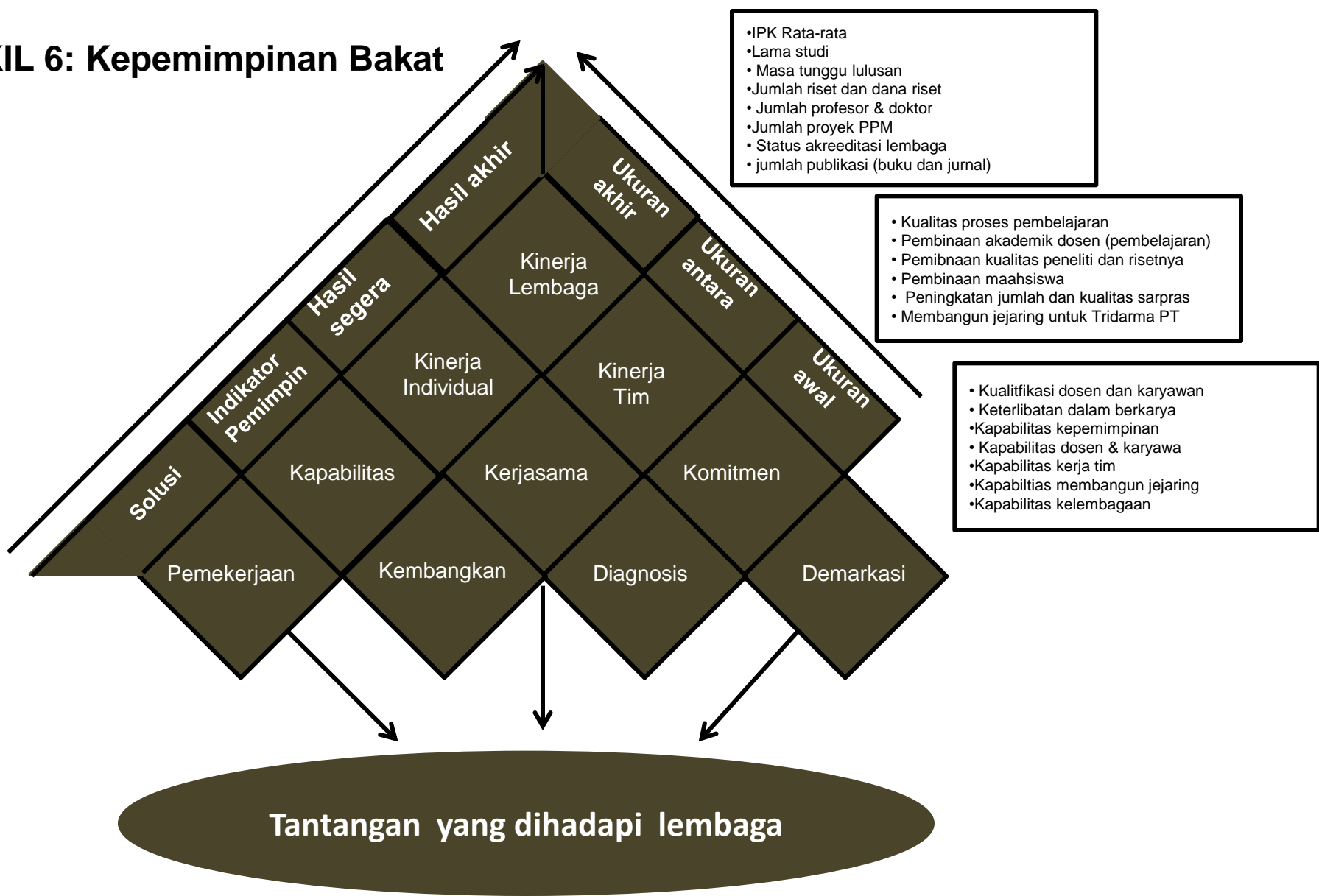
Mattone, 2013: 25

Unsur-unsur Kecakapan komunikasi:

- 1. *Menciptakan hubungan yang tulus:*** Hangat, terbuka, dan mudah didekati, memerlakukan orang lain dengan hormat, dan dianggap sebagai orang yang berintegritas.
- 2. *Berkomunikasi dg jelas:*** Mengomunikasikan informasi yang akurat dengan cara yang jelas dan tepat waktu, dengan menggunakan saluran formal dan informal yg konstruktif.
- 3. *Mendengarkan sepenuhnya:*** memberi perhatian penuh kpd orang lain ketika mereka mengomunikasikan dan secara akurat memroses apa yg dikatakan dg bias minimal.
- 4. *Memberikan umpan balik yg efektif:*** Memberikan umpan balik yang jujur, jelas, dan penuh hormat kpd orang lain dalam mengorganisasi dan secara sukarela memunculkan umpan balik anda sendiri dan terbuka ttg apa yg dikatakannya.
- 5. *Mengelola konflik secara konstruktif:*** Merepons konflik, baik ketika terlibat langsung atau ketika tidak, dengan pendekatan pemecahan masalah, tanpa menyalahkan, yang membuahkan hasil besar.
- 6. *Memengaruhi orang lain:*** Mampu secara efektif dan konstruktif memengaruhi orang lain dalam cara non-manipulatif.

Matrone, 2013: 25-26).

KIL 6: Kepemimpinan Bakat



Kepemimpinan Bakat

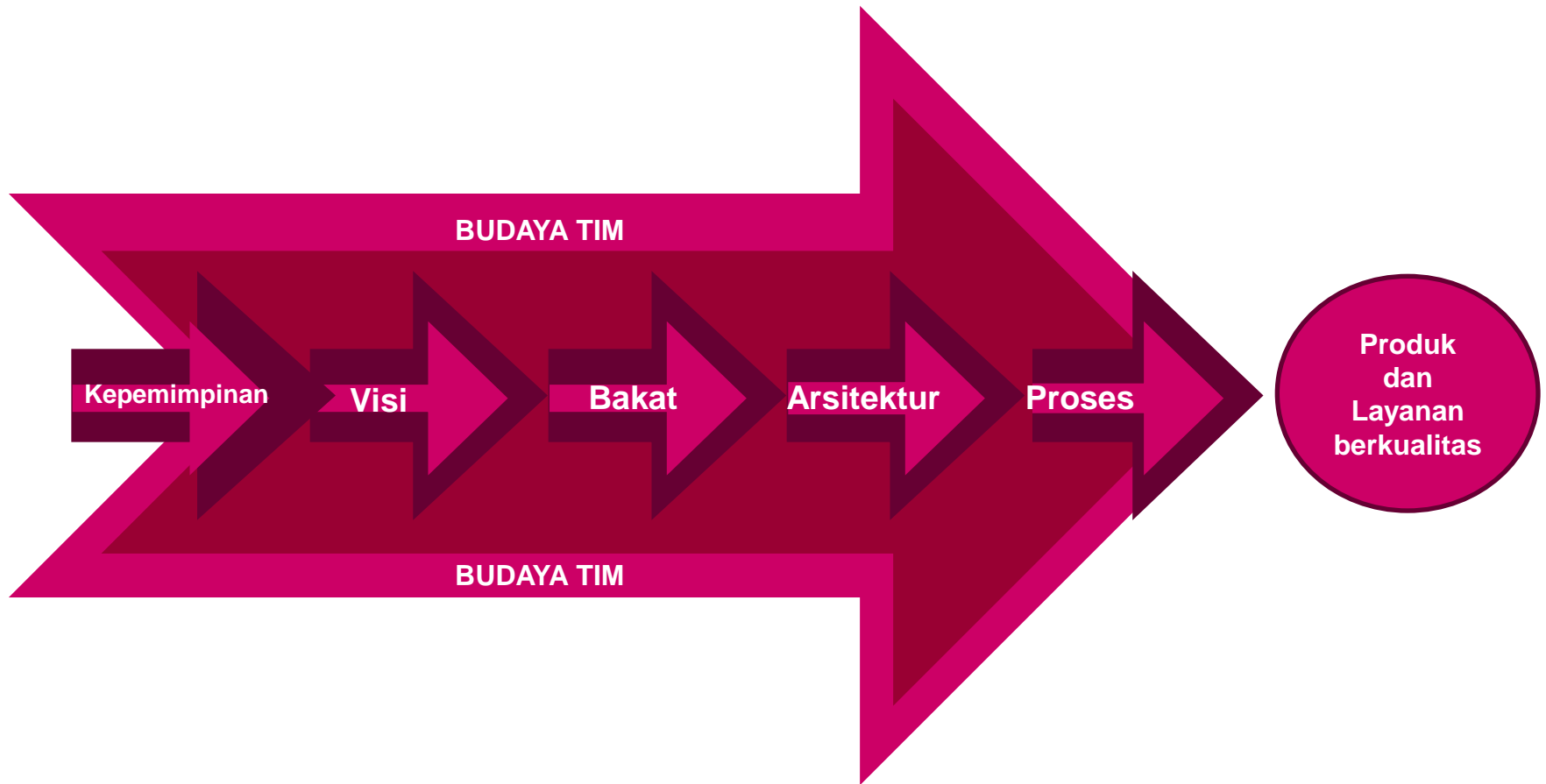
(Modifikasi dari Mattone, 2013: 26)

KEPEMIMPINAN BAKAT

Semua pemimpin mesti:

1. Melakukan lebih banyak dengan sumberdaya lebih sedikit;
2. Menarik, menyeleksi, memperkejakan, melibatkan, memotivasi, dan memertahankan karyawan;
3. Menjaga akuntabilitas dengan memberdayakan seluruh karyawan/pegawai;
4. Melakukan 4 hal berikut:
 - a. *Memekerjakan*: menyeleksi dan merangkul bakat;
 - b. *Mendiagnosis*: memonitor tingkat keterlibatan individu dan tim;
 - c. *Mengembangkan*: Membangun hubungan yang memikat, membangun kekompakan tim, dan melatih;
 - d. *Mendemarkasi*: memberi umpan balik, menghargai kinerja individu dan tim

KIL 7: Kepemimpinan Tim



KEPEMIMPINAN TIM

Kerja tim yg efektif memerlukan: tujuan bersama. rasa interdependensi, kepemimpinan, visi, bakat yg tepat, struktur, proses yg efektif, budaya berorientasi tim.

Pimpinan Tim berupaya mencapai sasaran-sasaran berikut:

1. **Memberikan kepemimpinan tim:** menunjukkan versalitas sekaligus mengarahkan, dan bertindak adil dan bijaksana
2. **Menciptakan visi tim:** Mengemb visi berbasis tim yg kolaboratif dan mengilhami, yg terkait dg misi, tujuan strategi dan taktik
3. **Menarik dan mengemb bakat tim:** menjadi tempat idaman utk bekerja bg karyawan
4. **Merancang struktur tim:** Menyusun semua kerja ke dlm struktur yg mudah dipahami ttg alur kerjanya shg tidak menimbulkan kebingungan
5. **Membangun budaya tim:** Menciptakan budaya tim lewat kata dan perbuatan di mana individu merasa dihargai, ekuatannya ditingkatkan, dan semua anggota merasa saling mendukung untuk sama-sama maju
6. **Menjamin produk dan layanan berkualitas:** Memastikan bahwa peserta didik sbg klien dinomorsatukan, termasuk membangun hub dg pemangku kepentingan

(Mattone, 2013: 27)

KIL 8: Kepemimpinan Perubahan



Kepemimpinan Perubahan

Tiga tahap perubahan:

1. Merancang Perubahan

Pahami cara mengelola tiga kegiatan mayor yg terlibat dalam perubahan:

- a. *Merancang* perubahan yg diinginkan di masa depan
- b. *Menilai* situasi yang ada yg terkait dengan perubahan
- c. *Merencanakan dan mengelola* transisi dari situasi sekarang ke masa depan idaman

2. Mengembangkan Strategi Perubahan

Gunakan rumus strategi perubahan ini: $THK \times V \times R > R = P$

THK= Tuntutan dan hasrat berubah serta kekecewaan pd situasi sekarang.

THK yang tinggi akan menimbulkan motivasi yg kuat untuk berubah

V = Visi perubahan, yg dirumuskan dg jelas dg cara tajam dan dikomunikasikan secara luas.

R = Rencana dan proses mencapai perubahan; sejenis dg transisi + info ttg gambaran masa depan

R = Resistensi pd perubahan, akan sangat menghambat jik terlalu besar

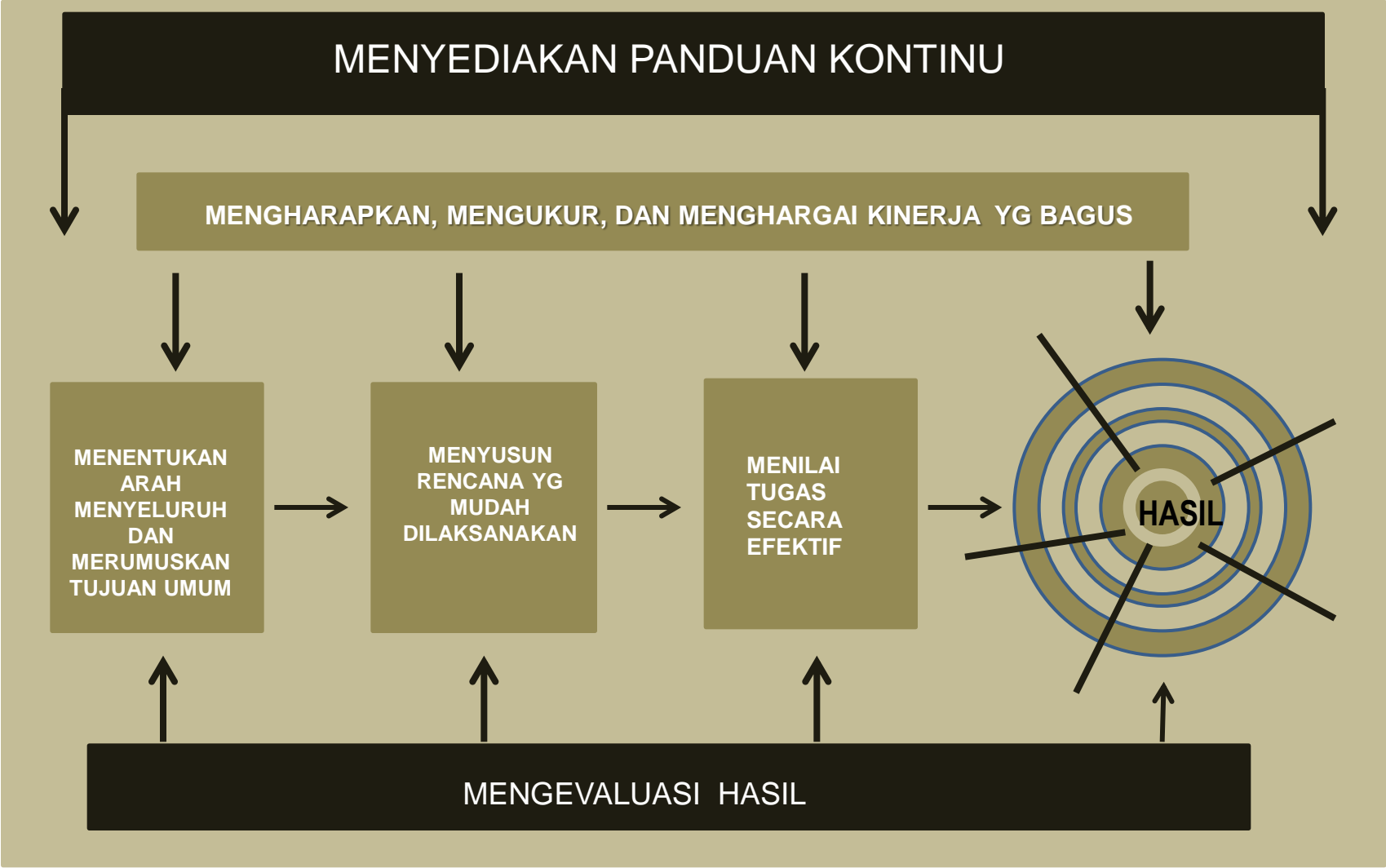
P = Perubahan yang diinginkan

Perubahan dapat terjadi hanya jika ada THK (tuntutan, hasrat, kekecewaan) yg memadai, Visi yang memadai, dan rencana dan proses yg memadai pula, yang secara bersama harus lebih besar drpd RESISTENSI.

3. Mengambil alih perubahan. Untuk hal ini pemimpin harus melakukan 2 hal: merancang perubahan dan mengembangkan strategi perubahan. Secara lebih rinci, mengambil alih perubahan melibatkan:

- a. *Memahami situasi yg ada.* → menilai secara akurat kebutuhan akan perubahan dan menghimpun dukungan untuk perubahan tsb.
- b. *Menciptakan Visi Perubahan.* Menggunakan berbagai cara untuk mengembangkan visi dan mengomunikasikannya.
- c. *Mengelola Transisi:* Mengembangkan dan melaksanakan rencana dan proses perubahan yg ketat dan tepat.
- d. *Mengurangi resistensi pd perubahan.* Secara akurat mengidentifikasi dan merespon pd resistensi.
- e. *Merancang Masa Depan Perubahan dan menambatkan perubahan:* Menciptakan perubahan yang terancang dg baik yg menjadi terintegrasi dg kehidupan sehari-hari lemabag/.

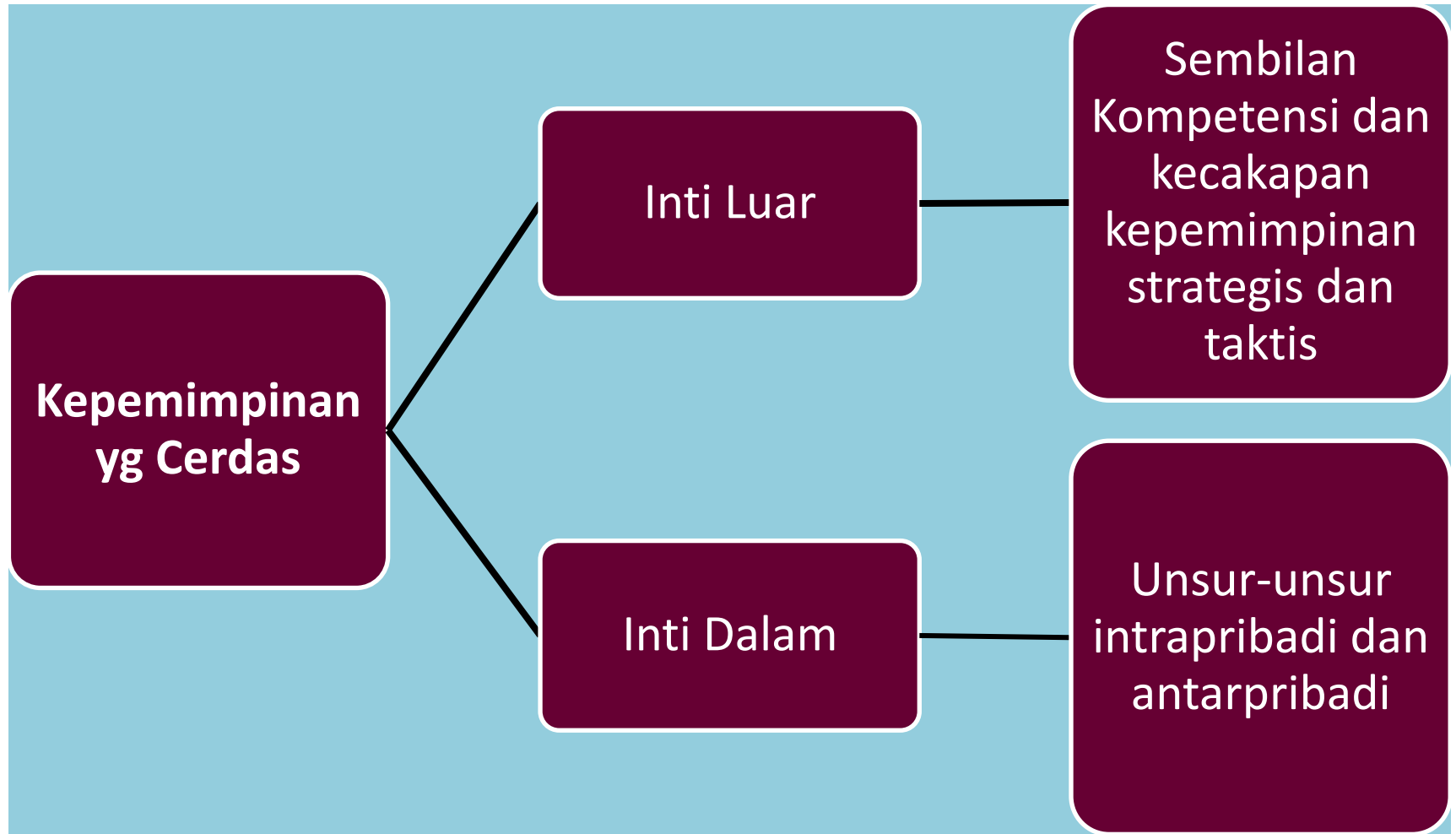
KIL 9: Dorongan untuk Meraih Hasil



DORONGAN UNTUK MERAIH HASIL
(Mattone, 2013: 31)

ENAM WILAYAH YG PERLU DIPERHATIKAN UNTUK MERAHIL HASIL:

1. **Memilih Arah Menyeluruh dan Menentukan Tujuan Umum:** Kaitka kerja dg visi dan strategi, sekaligus punya tujuan yg efektif, standar kinerja, dan alokasi sumberdaya.
2. **Menyusun Rencana yg Dapat Dilaksanakan:** Menyusun rencana realistik yg jelas; mengambil keputusan pd saat yg tepat; menentukan produk/layanan yg siap dinikmati pihak terlayani; dan bersikap fleksibel.
3. **Menugasi secara Efektif:** Memberikan tugas pada orang yg tepat dari segi kemampuan/kompetensi, sekaligus memberdayakan yg lain.
4. **Mengharapkan, Mengukur, dan Menghargai Kinerja yg Tinggi:** Menciptakan akuntabilitas secara terus menerus, kesempatan kerbembang dan umpan balik; mengaitkan penghargaan dg harapan kinerja; dan memberikan kinerja percontohan
5. **Memberikan penanganan terus menerus:** Mengetahui dan memantau keseluruhan proses kerja dan interaksi manusia—tapi tanpa pengelolaan mikro—sehingga dapat menangani persoalan secara efektif ketika timbul.
6. **Mengevaluasi Hasil dan Memanfaatkan Apa yg Dipelajari dari Evaluasi:** Mengaluasi hasil dg menggunakan berbagai ukuran dan memberikan arahan ketat lanjutan untuk memadukan informasi evaluatif pada pekerjaan /program selanjutnya



Unsur-unsur intrapribadi dan antarpribadi

- Konsep diri
- Unsur-unsur karakter/watak



Tata nilai, keyakinan, dan acuan



Pemikiran, Emosi, dan Kecenderungan Bertindak (sikap)

Enam unsur karakter:

1. Keberanian
2. Kesetiaan
3. Ketelatenan/Keuletan
4. Kesederhanaan
5. Kejujuran
6. Rasa syukur

- 1. Keberanian:** Keberanian sejati (keberanian mulia) sebagai karakter, yaitu tindakan spontan otentik untuk berkorban bagi mereka yang tidak berdaya = kerelaan jiwa yang diperlukan untuk melaksanakan tekad (bukan perasaan) = unsur terbesar karakter yg harus dimiliki pemimpin → diperlukan kala menghadapi krisis
- 2. Kesetiaan:** Kesetiaan adalah kerelaan bertindak karena komitmen hubungan untuk mengalihkan pujian, kekaguman, dan keberhasilan kepada orang lain. Kesetiaan bersifat timbal balik; bawahan terhadap atasan dan atasan ke bawahannya.
- 3. Ketelatenan/Kerajinan:** Pemimpin yg telaten/rajin kinerjanya stabil penuh dg ketulusan.

4. **Kebersahajaan**: Kebersahajaan berarti hidup dalam batas kemampuan, tidak berlebihan, tidak sombong, melainkan percaya diri, tapi mengakui kekurangannya dr segi kecakapan, harta atau kekuasaan, dan oleh karenanya terbuka menerima perspektif orang lain.

5. **Honesty**: Kejujuran dan kebenaran adalah pilar bagi hubungan, kerja tim, dan energi positif. Lebih baik meraih keuntungan kecil dengan kejujuran daripada keuntungan besar tanpa kejujuran.

6. **Rasa syukur/terima kasih**: Rasa syukur/terima kasih, sbg unsur karakter, juga merupakan akar pemberian pujian dan pengakuan pada orang lain. →memperlancar hubungan dengan tim

| Nilai | Deskripsi | Tingkat Prioritas |
|----------------------|---|-------------------|
| Spiritualitas-agamis | Iman, pengetahuan ttg agamanya, dan amalannya | Tinggi |
| Afiliasi | Interaksi sosial | Tinggi |
| Estetika | Seni, sastra, budaya, imajinasi | Rendah-sedang |
| Altruisme | Hasrat untuk mengabdikan orang lain, untuk meningkatkan semua | Sangat Tinggi |
| Komersial | Mendapatkan uang, meraih keuntungan | Sedang |
| Hedonisme | Hasrat untuk bersenang-senang, kegairahan, dan variasi | Sedang |
| Kekuasaan | Keinginan berprestasi, kompetisi, maju terus | Sedang |
| Pengakuan | Keinginan untuk dikenal, tampak, tampil-diri, terkenal | Sedang |
| Ilmiah | Analitis, gagasan baru, teknologi | sedang-tinggi |
| Keamanan | Struktur, prediktabilitas, kehati-hatian | Sedang |
| Tradisi | Perilaku sosial yg tepat, moralitas, standar tinggi | Sedang-tinggi |



Roda Kepemimpinan Yg Cerdas John Mattone

Tidak ada pemimpin yang jelek, melain pemimpin yg masih harus menggali potensi kepemimpinannya untuk meraih kedewasaan kepemimpinannya.

Kedewasaan kepemimpinan dapat dipetakan dalam lingkaran yang dibagi menjadi tiga bagian utama:

- Pemimpinan Hati:
- Pemimpin Kepala
- Pemimpin Usus

Pemimpin Hati: Penolong, Penghibur, atau Seniman



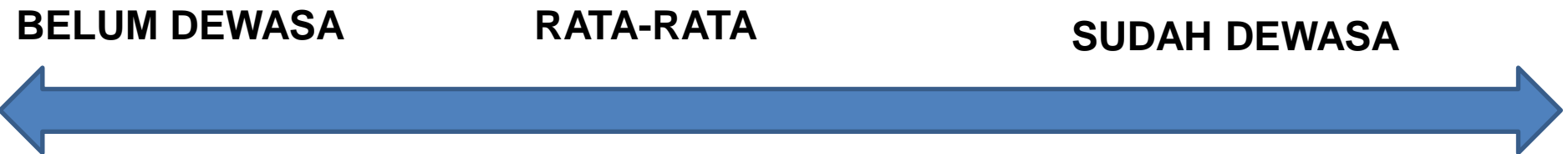
Pemimpin Kepala: Pegiat, Ulama, atau Pemikir.



Pemimpin Usus: Pengemudi, Pendamai, atau Perfeksionis.



Kontinum Kedewasaan Pemimpin Hati



Penolong:

Merasa menyenangkan dan dermawan, tp egois dan manipulatif

Penghibur:

Bertindak agar dipuji dan dihormati dan terganggu oleh orang yg tidak menghargainya

Seniman:

Terlalu negatif terhdp dirinya shg membenci dirinya sendiri

RATA-RATA

Baik hati tapi untuk mengatur perilaku orang yg telah dibaiki

Bertindak agar dipuji dan dihormati o.l.

- Peka rasa tp cenderung yg negatif
- cenderung pendiam dan introvert, dan tdk suka berbagi

SUDAH DEWASA

- Terpuji & terapresiasi krn mampu memertahankan perasaan positif dan dewasa untuk o.l.
- Ramah, dermawan, tulus ikhlas

- Diouji dan dihargai krn pengabdian sosialnya
- Menyesuaikan diri dg o.l. agar dipuji dan dikagumi

- Sadar diri scr intuitif
- Mampu berkomunikasi dg hati dan membuat o.l. mengungkapkan perasaannya

**Arbitrator
(Penengah)**

9

Pengemudi 8

1 Perfeksionis

Pegiat 7

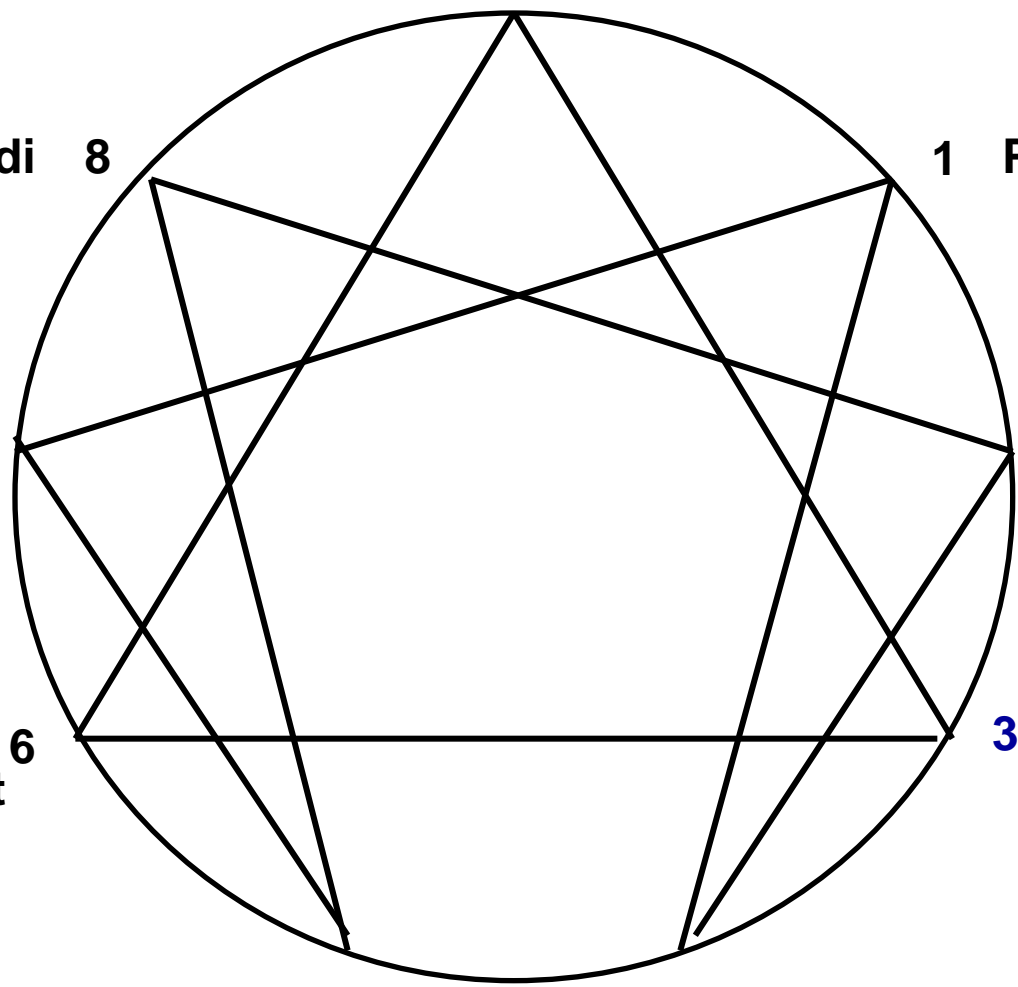
2 Penolong

**Pemeluk
agama yg taat 6**

3 Penghibur

Pemikir 5

4 Seniman



Kontinum Kedewasaan Pemimpin Kepala



**Arbitrator
(Penengah)**

9

Pengemudi 8

1 Perfeksionis

Pegiat 7

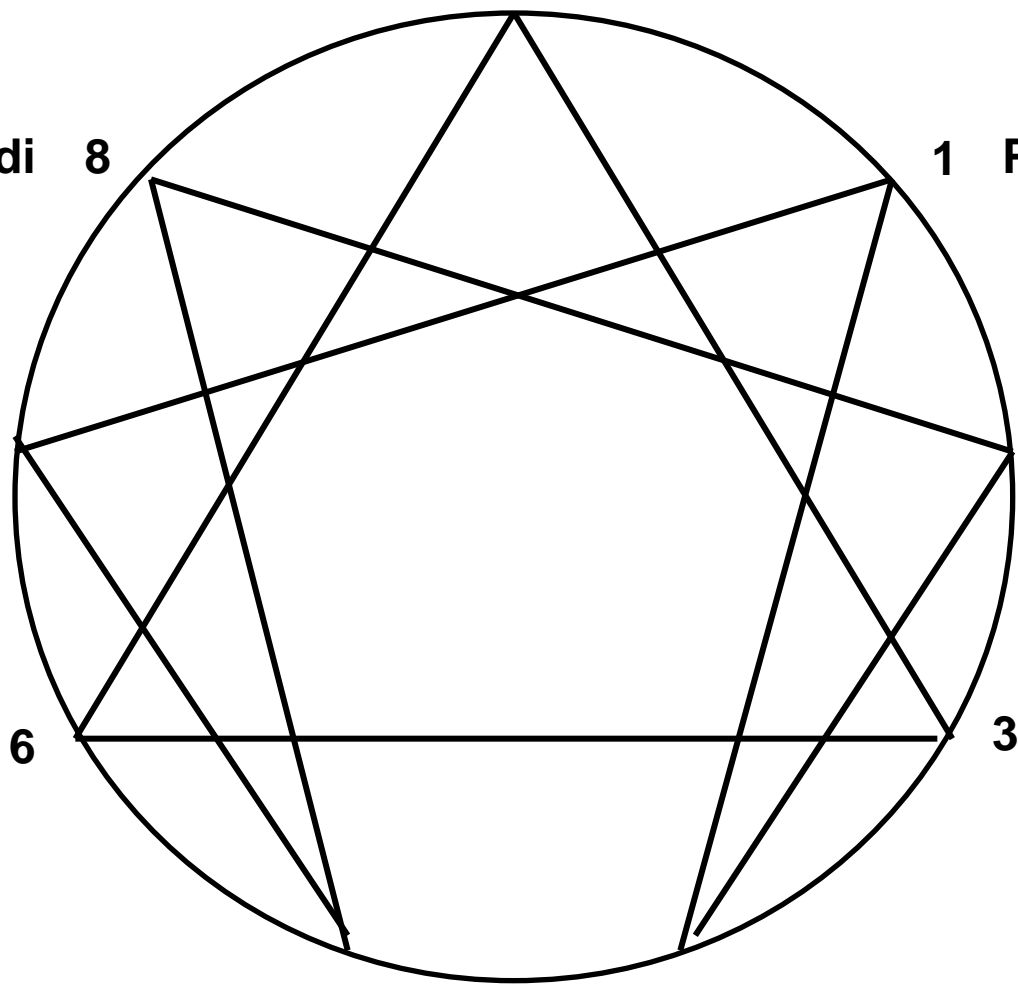
2 Penolong

Insan Agamis 6

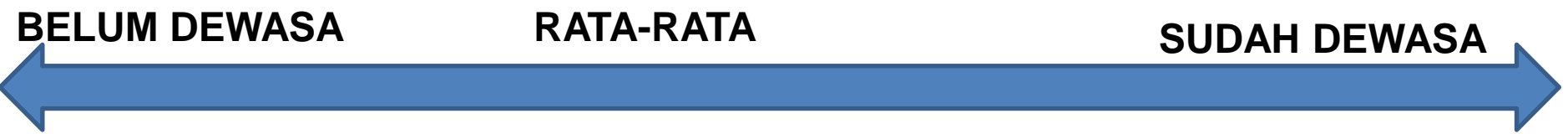
3 Penghibur

Pemikir 5

4 Seniman



Kontinum Kedewasaan Pemimpin Usus



Pengemudi:

Mabuk berbicara pd sesuatu

Mengeksploitasi o.l. lebih dari yg normal

Hebat dlm menciptakan permusuhan

Mencapai puncak tanpa peduli o.l.

Terhambat mencapai puncak krn disabotase oleh lawan-lawannya

Percaya diri dan mampu mengilhami percaya diri o.l.

Mampu mencapai puncak dan membantu o.l. meniti karier

Merasa lebih baik dr o.l. terlalu yakin disukai kelompok

Pendamai:

Berpegang pada ilusi idealismenya shg terasing dr realitas

Melihat o.l. sbg simboll

Membuat o.l. merasa tidak mampu, tdan dia frustasi sendiri

Mampu bersimpati dan berempati

Mampu membuat o.l/ merasa nyaman

Perfeksionis:

Terobsesi meliaht kekurangan ol.l. shg gagal melihat kekurangan sendiri

Sulit menerima o.l. apa adanya

Berupaya utk objektif dan rasional tp emosinya masih menghalanginya

Sering mamksa lingk untuk menerima perspektifnya.

Mampu memengaruhi o.l. mel pemahaman jelas ttg issu dan kemampuan bawaan utk membedakan benar -salah.

Cenderung adil, nalar, dan logis.

**Arbitrator
(Penengah)**

9

Pengemudi 8

1 Perfeksionis

Pegiat 7

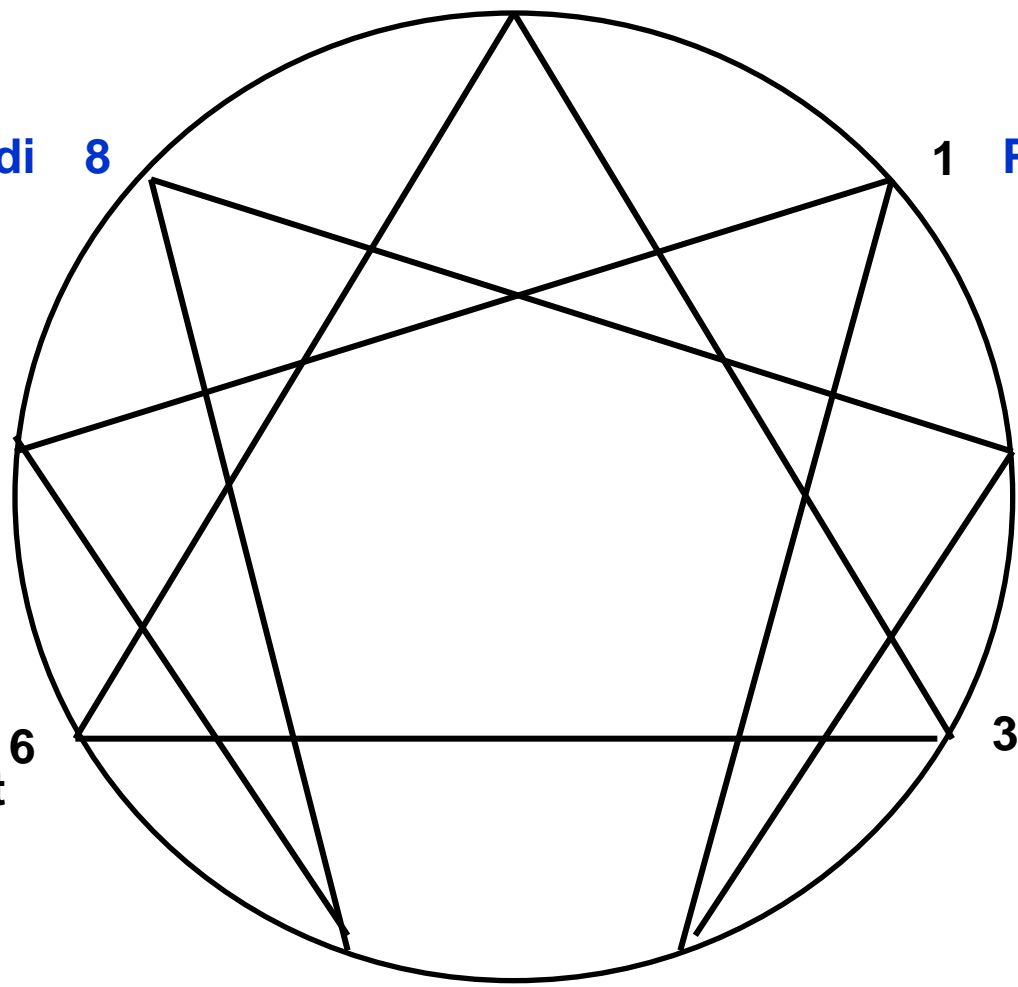
2 Penolong

**Pemeluk
agama yg taat 6**

3 Penghibur

Pemikir 5

4 Seniman



PEMANFAATAN PETA KEPEMIMPINAN MATTONE UNTUK MENINGKATKAN KEDEWAAN KEPEMIMPINAN

1 → 7 → 5 → 8 → 2 → 4 → 1

ATAU

3 → 6 → 9 → 3

Keterangan:

- Seseorang yg dewasa dominat Satu (Perfeksionis) mesti secara logis bekerja untuk memperoleh dan mengembangkan perilaku dewasa dominan Tujuh (Pegiat)
- Begitu juga, dewasa dominan Tujuh (Pegiat) mesti bekerja untuk memperoleh dan mengembangkan perilaku dewasa dominan Lima (Pemikir)
- Dewasa dominan Tiga (Pengahibur) mesti bekerja untuk memperoleh dan mengembangkan perilaku dewasa dominan Enam (Insan Agamis)
- Dsb.

**Arbitrator
(Penengah)**

9

Pengemudi 8

1 Perfeksionis

Pegiat 7

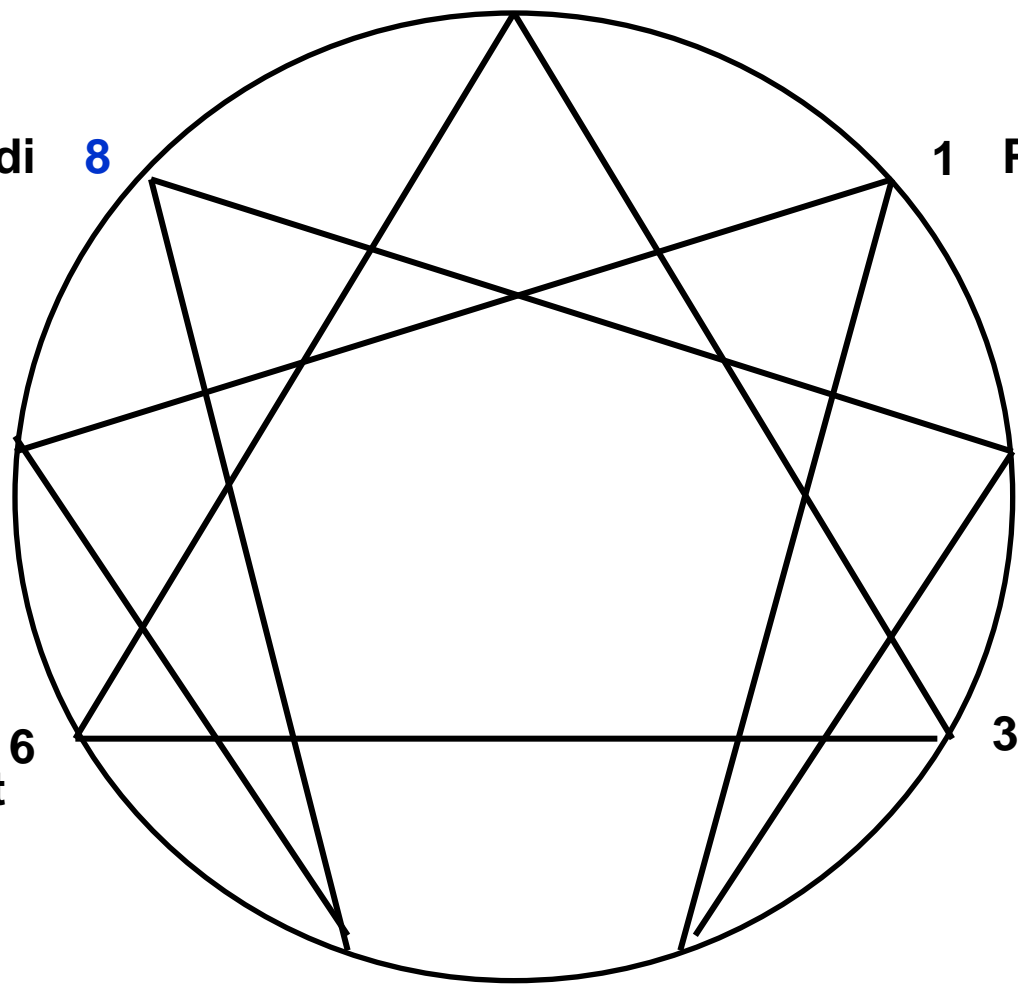
2 Penolong

**Pemeluk
agama yg taat 6**

3 Penghibur

Pemikir 5

4 Seniman



1 → 4 → 2 → 8 → 5 → 7 → 1

dan

3 → 9 → 8 → 3

Dalam sekuensi ini:

- Dominan Satu belum dewasa (Perfeksionis) mesti belajar untuk mengenali dan menghindari perilaku belum dewasa dminan Empat (Seniman)
- Begitu juga, dominan Empat kurang dewasa (Seniman) mesti belajar untuk mengenali dan menghindari perilaku belum dewasa dominan Dua (Penolong)
- Dst

Penutup

Semua orang berbakat pemimpin dengan tipe kepemimpinan dominan.

Karena dominasi terlalu kuat pada ciri kepemimpinan tertentu tidak menguntungkan, sebaiknya semua pemimpin mengembangkan semua bakat kepemimpinan agar tumbuh menjadi pemimpin yang paripurna/

Blanken, R. (2013) Eight types of leadership styles.

<http://www.asaecenter.org/Resources/ANowDetail.cfm?ItemNumber=241962>

Mattone, J. (2013). *Intelligent Leadership* . New York: Amacom