

FOLLOWERSHIP : SISI LAIN KEPEMIMPINAN YANG TERLUPAKAN

Yohanes Budiarto

Dosen Fakultas Psikologi Universitas INDONUSA Esa Unggul, Jakarta
yohanesbudiarto@yahoo.com

ABSTRAK

Individu-individu dalam suatu organisasi memiliki peran masing-masing untuk dijalankan. Secara umum, individu berperan sebagai pemimpin (*leader*) dan juga sebagai pengikut (*follower*). Bahkan, banyak juga individu yang memiliki peran keduanya, sebagai pemimpin sekaligus pengikut pada saat yang bersamaan. Artinya, dalam suatu struktur jabatan, individu yang bersangkutan memiliki gaya kepemimpinan (*leadership*) dan kepengikutan (*followership*). Ironisnya, mayoritas studi kepemimpinan melupakan sisi lain kepemimpinan : kepengikutan (*followership*). Kajian studi ilmiah dalam perilaku keorganisasian lebih banyak menempatkan kualitas tunggal kepemimpinan tanpa memperhatikan kualitas kepengikutan. Selain itu, dampak praktis gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam interaksinya dengan bawahannya sangat jarang dikaji. Oleh karenanya, gaya kepengikutan (*followership styles*) memiliki literatur teoretis ilmiah yang lebih minim jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan (*leadership styles*). Kajian gaya kepengikutan (*followership styles*) terhadap para pemimpin dan pengikut, mengkategorikan gaya kepengikutan ke dalam dua dimensi, yaitu: **(a)** mandiri (*independent*), berpikiran kritis (*critical thinking*) serta tergantung (*dependent*), berpikiran tidak kritis (*uncritical thinking*); dan **(b)** aktif (*active*) dan pasif (*passive*). Dari perpaduan kedua dimensi tersebut terbentuklah lima gaya kepengikutan: *alienated followership* (kepengikutan terasing), *conformist followership* (kepengikutan konformis), *pragmatist followership* (kepengikutan pragmatis), *passive followership* (kepengikutan pasif), dan *exemplary followership* (kepengikutan teladan).

Kata Kunci: Pemimpin (*leader*), pengikut (*follower*), gaya kepengikutan (*followership styles*), *alienated followership* (kepengikutan terasing), *conformist followership* (kepengikutan konformis), *pragmatist followership* (kepengikutan pragmatis), *passive followership* (kepengikutan pasif), dan *exemplary followership* (kepengikutan teladan).

Pendahuluan

Kajian terhadap gaya kepemimpinan dalam perilaku keorganisasian telah banyak dan umum sifatnya. Mayoritas studi yang telah dilaksanakan ditujukan untuk menguji keefektifan gaya kepemimpinan seorang pemimpin dilihat melalui persepsi para pengikutnya. Hal ini tentunya tidak menyingkap kualitas seorang pemimpin yang seutuhnya ketika kita menyadari bahwa seorang pemimpin, dalam waktu yang bersamaan, juga merupakan seorang pengikut.

Individu-individu dalam suatu organisasi memiliki peran masing-masing untuk dijalankan. Ada yang berperan sebagai pemimpin (*leader*) dan ada juga

yang berperan sebagai pengikut (*follower*), bahkan keduanya, sebagai pemimpin sekaligus pengikut. Seperti yang dikatakan oleh Yukl (1998), bahwa dalam organisasi seseorang mungkin memegang peran pemimpin dan pengikut pada saat yang bersamaan.

Saat pertama kali kita mendengar kata “pengikut,” mungkin yang muncul dalam pikiran kita adalah individu yang melayani orang lain, atau yang mengikuti perintah orang lain, bahkan meniru orang lain. Begitu pula saat kita mendengar kata “pemimpin,” yang muncul dalam pikiran kita adalah individu yang memimpin orang lain, atau yang memberi perintah pada orang lain, mungkin juga seorang penguasa,

dan lainnya. Hal tersebut disebut juga sebagai pengharapan peran (*role expectation*). *Role expectation* adalah asumsi tentang seseorang yang memegang peran tertentu (Deaux et al., 1993).

Peran yang lebih aktif, di era modern, harus sesuai dengan usaha dari kelompok atau tim, yaitu yang membutuhkan pengikut-pengikut yang aktif (Hollander, 1997). Selain itu, Warren Bennis, seorang ahli kepemimpinan, dalam artikel yang berjudul “*The End of Leadership*,” mengatakan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak mungkin ada tanpa keterlibatan, inisiatif, dan kerja sama dari para pengikutnya (dikutip oleh Luthans, 2002).

Pada dasarnya, setiap orang adalah pengikut, namun tidak setiap orang dapat menjadi pemimpin (Cadetstuff, n.d.). Bagaimanapun tingginya rantai komando tersebut, pasti masih ada yang lebih tinggi lagi kedudukannya. Dengan kata lain, seorang pemimpin juga mengikuti orang lain, apapun posisi dari pimpinan tersebut. Cadetstuff (n.d.) juga mengatakan bahwa semua pemimpin adalah pengikut, namun tidak semua pengikut adalah pemimpin.

Sebuah contoh tentang peran pemimpin yang juga memiliki kualitas pengikut, diilustrasikan dalam suatu latihan militer untuk menerbangkan pesawat pertama kalinya. Pemimpinnya, dalam kasus ini adalah Sersan Udara, memberikan sebuah perintah kepada pengikutnya untuk melakukan hal sesuai dengan perkataannya. Bagaimanapun juga, para pengikut ada kalanya tidak mengetahui perintah tersebut dengan baik, sehingga mereka tidak dapat melaksanakan perintah tersebut secara benar. Oleh karena kekurangan pengetahuan, pemimpin menunda latihan dan mengajari mereka bagaimana melakukannya. Pada saat itu, pemimpin tersebut telah menjadi pengikut, karena tindakannya merupakan reaksi dari tindakan para pengikutnya. Pada dasarnya, oleh karena para pengikutnya tidak tahu bagaimana melakukan perintah, maka mereka memimpin pemimpin mereka untuk mengajari mereka bagaimana menjalankan perintah tersebut.

Di sisi lain, seorang pengikut tidak harus menjadi seorang pemimpin. Artinya adalah bahwa individu dapat mengikuti tanpa harus memimpin, khususnya jika individu tersebut terlalu takut berbicara saat ia membutuhkan pendampingan. Hal ini menyebabkan seorang pemimpin tidak tahu apa yang harus dilakukan terhadap pengikutnya, jika pengikutnya tidak memberikan dia masukan apapun. Bennis (1999) mengatakan bahwa dalam dunia yang berkembang kompleks ini, para pemimpin menjadi lebih tergantung pada bawahannya untuk informasi yang bagus, baik mereka menginginkannya atau tidak.

Hughes, Ginnett, dan Curphy (1999), dengan mengutip Meindl dan Ehrlich, mengatakan bahwa kesuksesan dan kegagalan organisasi, terkadang secara tidak adil diatribusikan pada para pemimpin, walau para pengikutlah yang menjadi alasan sebenarnya bagi kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi.

Sangat disayangkan, tidak banyak penelitian yang mengkhususkan pada peran pengikut dalam organisasi. Padahal, sangat jelas terlihat, para pengikutlah yang secara nyata mengalami pendekatan pemimpin terhadap kepemimpinan (Hughes *et al.*, 1999). Walaupun belum banyak penelitian tentang *followership*, namun ada beberapa ahli yang sudah melakukan penelitian tentang *followership*.

Gaya Kepengikutan (*Followership Styles*)

Kelley, dengan mewawancarai para pemimpin dan pengikut, mengategorikan gaya kepengikutan menjadi dua dimensi, yaitu: (a) *independent, critical thinking* dan *dependent, uncritical thinking* (berpikir kritis dan mandiri, dan berpikir tidak kritis dan tergantung); dan (b) aktif dan pasif (Hughes *et al.*, 1999; Montesino, 2003).

Dimensi berpikir kritis dan mandiri meliputi individu yang berpikir dengan dirinya sendiri, memberi kritik yang membangun, menjadi diri sendiri, serta inovatif dan kreatif. Sedangkan untuk berpikir tidak kritis dan tergantung adalah kebalikan dari pemikiran kritis dan mandiri, yaitu harus diperintah terlebih dahulu untuk

melakukan tugas, tidak dapat mengurus diri sendiri, dan tidak berpikir secara kritis.

Dalam dimensi aktif dan pasif, pengikut yang baik adalah individu yang mengambil inisiatif, memiliki rasa kepemilikan terhadap kelompok atau tim kerja, berpartisipasi secara aktif, memulai semuanya dari diri sendiri, dan pekerja keras. Sebaliknya, pengikut yang tidak baik adalah individu yang malas, pasif, selalu membutuhkan dorongan, membutuhkan pengawasan terus-menerus, dan menghindari tanggung jawab.

Berdasarkan taksonomi dua dimensi yang telah disebutkan di atas, kepengikutan (*followership*) dapat dikategorikan ke dalam lima gaya (Hughes et al., 1999; Montesino, 2003). Kelima gaya pengikut tersebut adalah *alienated followers* (pengikut yang mengasingkan diri), *conformist followers* (pengikut yang dapat menyesuaikan diri), *pragmatist followers* (pengikut yang pragmatis), *passive followers* (pengikut yang pasif), dan *exemplary followers* (pengikut yang patut dicontoh).

Alienated followers merupakan "luka yang bernanah" dalam suatu organisasi, mereka lebih senang mengungkapkan seluruh aspek negatif dari tujuan, kebijakan, dan prosedur organisasi. Kelley mengatakan bahwa gaya ini terlihat dalam 15-25 % dari para pengikut (dikutip oleh Hughes et al., 1999). Pengikut yang tidak simpatik ini, umumnya, menggambarkan dirinya sebagai pemberontak yang berpikir untuk dirinya sendiri dan memiliki kecurigaan yang tidak sehat terhadap perusahaan dan individu di sekitarnya

Conformist followers adalah orang-orang yang "mengikuti" dalam organisasi. Mereka pengikut aktif yang siap mengemban perintah tanpa mengkritik. Menurut Hughes et al. (1999) ada kemungkinan kasus yang meliputi 20-30 % pengikut yang berperilaku sesuai gaya ini, cenderung memiliki kepribadian pengabdian dan menghindari konflik.

Sedangkan pengikut yang pragmatis (*pragmatist followership*) adalah para pengikut yang jarang berkomitmen pada tujuan kerja kelompok, namun telah

belajar untuk tidak membuat gejolak. Hughes et al. (1999) menyebutkan bahwa dalam gaya tersebut, meliputi 25-35 % dari pengikut, tetap berada di "tengah-tengah jalan".

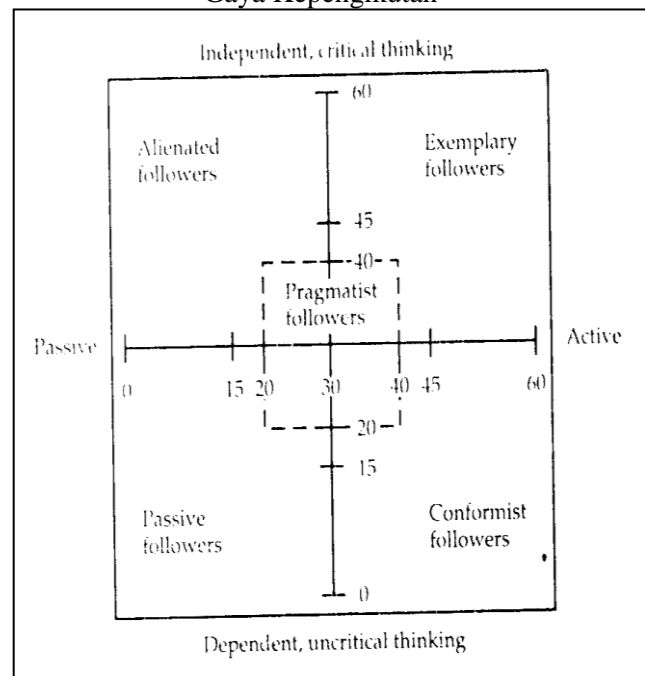
Dalam *passive followers* hanya 5-10 % dari seluruh pengikut yang masuk dalam gaya ini (Hughes et al., 1999).

Pengikut yang pasif umumnya dipandang sebagai individu yang malas, tidak mampu, tidak termotivasi, atau bodoh.

Kemudian yang terakhir, *exemplary followers* menunjukkan gambaran kualitas yang konsisten pada semua orang yang berhubungan dengan orang yang memiliki gaya kepengikutan tersebut. Pengikut yang patut dicontoh adalah mereka yang tahu bagaimana bekerja sama dengan teman sekerja dan pemimpin mereka dengan tujuan untuk menguntungkan organisasi.

Seluruh dimensi dan gaya kepengikutan dari Kelley yang telah disebutkan di atas dapat disimpulkan ke dalam Gambar 1.

Gambar 1
Gaya Kepengikutan



Sumber: Hughes et al. (1999). *Leadership* (edisi ke-3). Boston: Irwin McGraw-Hill.

Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dan Gaya Kepengikutan

Banyak penelitian yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan tertentu akan menghasilkan gaya kepengikutan yang tertentu pula. Hollander (1997) mengungkapkan beberapa alasan yang memotivasi para pengikut untuk tetap peduli dengan pemimpinnya, terlebih dalam pembagian misi atau visi yang sama, peningkatan penghormatan diri (*self respect*), menyukai tugas dan atau teman sekerja, dan menjadi bagian dari awal sesuatu yang berharga.

Sejauh ini penelitian terhadap kualitas gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional seorang pemimpin yang juga pengikut, menunjukkan korelasi positif terhadap kualitas gaya kepengikutan individu yang efektif (*exemplary followership*). Hanya saja gaya kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap gaya kepengikutan yang efektif dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional. (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997).

Kesimpulan

Dari salah satu kajian kualitas gaya kepemimpinan dan gaya kepengikutan yang dilakukan terhadap individu yang memiliki peran pemimpin dan bawahan sekaligus, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional menunjukkan korelasi positif terhadap kualitas gaya kepengikutan individu yang efektif (*exemplary followership*). Hal ini tentunya akan merangsang penelitian-penelitian mengenai hubungan gaya kepemimpinan selain gaya transformasional dan transaksional dengan gaya-gaya kepengikutan yang teridentifikasi memiliki lima gaya tersebut.

Daftar Pustaka

Bennis, W. G., & Nanus, B., *Leaders: The strategies for taking charge*, Harper & Row, New York, 1995

Bennis, W. G. Followership-from an invented life. "Reflections on

leadership and change" <http://www.cio.com/research/executive/edit/chapter11.html?action=print> Retrieved April 7, 2005.

Cadetstuff, "Leadership vs. followership". <http://www.cadetstuff.org/archives/p000196.html>. Retrieved April 6, 2005.

Daft, R. L. *Leadership: Theory and practice*. TX: The Dryden Press, Harcourt Brace & Company, Texas, 1999.

Deaux, K., Dane, F. C., & Wrightsman, L. S., "Social psychology in the 90's (edisi ke-6)", Pacific Grove, Brooks/Cole Publishing Company, CA, 1993.

Hartog, D. N. D., Muijen, J. J. V., & Koopman, P. L. "Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34. Retrieved April 14, 2005, from: <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=5&did=11554202&SrchMode=1&sid=2&Fmt=4&clientId=66326&RQT=309&VName=PQD>, 1997.

Hollander, E. P., "How and why active followers matter in leadership", Retrieved April 6, 2005, from Academy of Leadership Web site: http://www.academy.umd.edu/publications/klspdocs/eholl_p1.htm, 1997.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J., "Leadership: Enhancing the lessons of experience (edisi ke-3)", Irwin McGraw-Hill, Boston, 1999.

Luthans, F., "Organizational behavior" (edisi ke-9), McGraw-Hill Irwin, Boston, 2002.

Montesino, M., "Leadership/followership similarities between people in a developed and a developing

country: The case of Dominicans in NYC and Dominicans on the island", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(1), 82-92. Retrieved April 13, 2005, from: <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=6&did=384061821&SrchMode=1&sid=1&Fmt=4&clientId=66326&RQT=309&VName=PQD>, 2003.

Newstrom, J. W., & Davis, K., "Organizational behavior: Human behavior at work", (edisi ke-10). McGraw-Hill Companies, Inc, New York, 1997.

Pawar, B. S., & Eastman, K. K., "*The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination*", *Academy of Management Review*, 22(1), h. 80-109, 1997.

Yukl, G., "*Leadership in organization*" (edisi ke-4). Upper Saddle River, Prentice-Hall International, Inc, New York, 1998.