

KEMAMPUAN PENGIKUT MEMBERI PENGARUH TERHADAP PEMIMPIN

Christine Winstinindah Sandroto

Dosen Tetap pada Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya
Jakarta

Email: christine.wins@atmajaya.ac.id

Abstract:

The aim of this article is to find whether it is possible for follower to influenced the leader. Here we have five followership style: alienated, passive, conformist, effective, and pragmatic survivor according to two dimensions. The first dimension is the quality of independent, critical thinking versus dependent, uncritical thinking. The second dimension is active versus passive behavior. The result shows that only effective follower are essential for an organization, and they are able to give some influence to the leader. Even the follower can have power over the leader if he or she control something that desired by the leader and this condition can create dependency of the leader to him or her. Many tactics can be used to influence the leader, such as reason, coalition, bargaining, assertiveness, and higher authority. Compensation for effective follower is career development, good personal relationship, dan trust from the organization.

Key words: follower, followership, followership style, leader, power tactics,

Pendahuluan

Ketika berada di dalam organisasi kita seringkali mendengar karyawan mengeluhkan keadaan yang mereka hadapi. Mereka berkata bahwa: "Kami hanyalah bawahan, tidak bisa merubah apapun, tinggal mengikuti saja apa yang dikatakan pimpinan" atau "Kami hanyalah karyawan biasa yang harus menurut apa yang telah diputuskan oleh pimpinan, jika tidak maka kelangsungan hidup kami di perusahaan ini akan terancam". Pernyataan-pernyataan tersebut memang benar, karena dalam organisasi tentu saja karyawan atau anak buah harus mengikuti keputusan yang telah dibuat oleh pimpinan. Siapa yang menjadi pimpinan dan siapa yang menjadi bawahan terlihat jelas dalam struktur organisasi. Namun demikian pernyataan-pernyataan tersebut juga menyiratkan bahwa pemimpinlah pihak yang paling berkuasa, paling mengetahui apa yang benar dan salah, juga kemajuan dan kegagalan organisasi sepenuhnya adalah tanggung jawab pemimpin. Hal ini secara implisit juga menjelaskan bahwa pemimpinlah pihak yang aktif dalam seluruh kegiatan di organisasi sedangkan bawahan atau pengikut adalah pihak yang pasif.

Banyak anggota organisasi memiliki peran ganda, yaitu sebagai pemimpin dan pengikut (Yukl; 2002). Jadi apabila kita mengamati struktur organisasi dengan seksama, maka kita mengetahui bahwa hampir semua anggota organisasi adalah pengikut (*follower*) atau lazim disebut dengan bawahan atau anak buah, kecuali pimpinan tertinggi dalam organisasi. Bahkan dalam organisasi yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT), pimpinan tertinggi pun bertanggung jawab pada para pemegang saham. Artinya dalam organisasi apapun, jumlah pengikut selalu lebih banyak daripada pemimpin (Daft; 2005). Walaupun mereka adalah pemimpin-pemimpin di bagiannya masing-masing, tetapi pada saat yang sama pun mereka adalah pengikut atau bawahan yang harus menghormati setiap keputusan yang dibuat oleh atasannya. Ini sejalan pula dengan prinsip kesatuan komando dalam organisasi (Robbins; 2003). Dengan demikian pada dasarnya setiap pengikut memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Tulisan penulis kali ini tidak akan menyoroti terlalu banyak mengenai kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya, karena memang adalah hakikat dari seorang pemimpin memberi pengaruh terhadap bawahannya. Penulis sebaliknya bermaksud merumuskan masalah berikut ini: mungkinkah menjadi pengikut yang memberi pengaruh terhadap pimpinan? Tulisan ini akan dimulai dengan memaparkan secara ringkas mengenai kepemimpinan dan kemudian dilanjutkan mengenai masalah kepemimpinan.

Hakikat Pemimpin

Robbins and Judge, dalam buku *Organizational Behavior* (2007: 357), memberikan definisi dari kepemimpinan (*leadership*) sebagai: *the ability to influence group toward the achievement of a vision or set of goal*. Sedangkan Daft (2005: 5) menyatakan bahwa *leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes and outcomes that reflect their shared purposes*. Yukl (2002: 7) mendefinisikan *leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish the shared objectives*. Berdasarkan ketiga definisi tersebut kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok dan relasi antara para pemimpin dan para pengikut dalam rangka pencapaian tujuan bersama. Sedangkan kepemimpinan yang visioner (*visionary leadership*) merupakan *the ability to create and articulate a realistic, credible, attractive vision of the future for an organization or organizational unit that grows out of and improves upon the present* (Robbins, 2003:344). Jadi kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan mempengaruhi orang lain (dalam hal ini para pengikutnya) dan memiliki visi yang jelas bagi organisasinya.

Jelaslah bahwa pemimpin dengan visi dan kemampuan mempengaruhi pengikutnya dapat merubah keadaan.

Kepemimpinan membutuhkan pemikiran strategis, kemampuan bertindak tegas, integritas pribadi, serta kompetensi di bidangnya. Seorang pemimpin harus memimpin dengan memperhatikan kebutuhan pengikut, tahu kapan ia harus berbicara dan kapan harus bertindak. Dalam situasi yang sulit dan dihadapkan pada dilemma, ia berani mengatasi rasa bersalah walaupun keputusan yang diambil adalah dipandang yang terbaik. Semua pernyataan tadi memperlihatkan peran seorang pemimpin dalam mengelola pengikutnya demi tercapainya tujuan.

Definisi Pengikut

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai masalah kepengikutan, ada baiknya penulis memaparkan lebih dahulu mengenai definisi dari kepengikutan. Kepengikutan (*followership*) didefinisikan oleh Baker (Baker and Susan; 2007;15) sebagai berikut: *a process by which a person fills the role of follower, supporting the views of a leader and consciously and deliberately working toward common goals shared with the leader or organization. The active participation of both follower(s) and leader is essential to the process.* Sedangkan definisi pengikut (*follower*) adalah: *a person who acknowledges the focal leader as the primary source of guidance about the work, regardless of how much formal authority the leader actually has over the person* (Yukl; 2002;8). Baker sebagaimana dikutip oleh Baker and Gerlowski (2007;15) menyatakan bahwa *follower is an active, participative role in which a person supports the teaching or views of a leader and consciously and deliberately works towards goals held in common with the leader or organization.* Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa kepengikutan merupakan proses dimana pengikut mendukung pandangan pemimpin dan secara sadar bekerja demi mencapai tujuan yang telah dibagikan bersama dengan pemimpin atau organisasi. Sedangkan pengikut adalah seseorang yang mengakui bahwa pimpinan adalah sumber utama yang mempedomani pekerjaan mereka dan mereka secara aktif berperan dalam mendukung pandangan pimpinan demi mencapai tujuan. Berdasarkan definisi tersebut jelaslah bahwa pengikut melakukan peran yang aktif dan tidak sekedar pasif, konformis, dan lemah. Follet sebagaimana dikutip oleh Gilbert and Hyde (1988) menekankan bahwa *followership as a special and interdependent (as opposed to the dependent) role in the supervisor-subordinate team.* Dalam hal ini Follet mengemukakan bahwa pengikut memiliki peran yang signifikan dalam menentukan perilaku kerja kelompok dan keseluruhan kinerja organisasi.

Tidak semua pengikut, bersedia menerima dan pengikut pemimpinnya begitu saja. Ada kriteria-kriteria yang membuat pengikut yang loyal dan berkomitmen terhadap pemimpinnya. Lazimnya pengikut mencari, menghargai, mengagumi, menghormati, dan bersedia mengikuti pemimpin yang mampu memunculkan 3 respon emosi di dalam dirinya (Goffee and Jones; 2001). Respon emosi tersebut adalah: perasaan dianggap penting (*feeling of significance*), perasaan menjadi bagian dalam kelompok (*feeling of community*), perasaan bahwa pemimpin ada bersama kita saat kita memiliki masalah (*leader is nearby when they get a buzzing feeling*).

Alasan Mengapa Pengikut Dibutuhkan Oleh Pemimpin

Di dalam organisasi yang dinamis, baik itu organisasi formal maupun informal individu-individu bekerja dalam rangka pencapaian tujuan. Tujuan itu sendiri biasanya ditetapkan oleh pemimpin-pemimpin puncak. Untuk mencapai hasil yang besar pemimpin tidak bekerja seorang diri, namun dibutuhkan banyak orang-orang lainnya. Seorang pemimpin berusaha untuk mencapai tujuan dengan memberi pengaruh kepada pengikutnya. Adanya sinergi dalam kelompok mengakibatkan tujuan organisasi akan dicapai dengan lebih mudah dan dalam waktu yang lebih singkat. Russel (2003) mengemukakan bahwa pemimpin membutuhkan pengikut untuk mendukung kepemimpinannya, dimana dalam banyak kasus berarti pemimpin perlu menjalin hubungan kerja yang baik dengan pengikut yang berbeda-beda.

Tanpa pengikut, tidak ada yang dapat dicapai. Dalam hal ini pengikut yang efektif sangat dibutuhkan karena mereka dapat menunjang pencapaian visi atau tujuan yang telah ditetapkan. Jadi pada dasarnya memiliki pengikut yang efektif sama pentingnya dengan memiliki pemimpin yang tangguh. Di atas telah diuraikan bahwa dalam organisasi jumlah pengikut jauh lebih banyak daripada pemimpin. Jadi pengikut yang tidak efektif akan jauh sangat membebani organisasi dibandingkan dengan pemimpin yang tidak efektif. (Robbins; 2003).

Pada dasarnya kepemimpinan (*leadership*) dan kepengikutan (*followership*) adalah dua bagian dari suatu hubungan dinamis. Hubungan pemimpin dan pengikut adalah timbal balik dan saling mempengaruhi. Tidak ada pemimpin tanpa pengikut dan sebaliknya tidak ada pengikut tanpa pemimpin. Pengaruh pengikut terhadap pemimpin dapat meningkatkan efektivitas pemimpin atau semakin memperlihatkan kelemahan pemimpin. Seseorang harus belajar menjadi pengikut yang efektif bila kelak ingin menjadi pemimpin yang efektif (Daft; 2005).

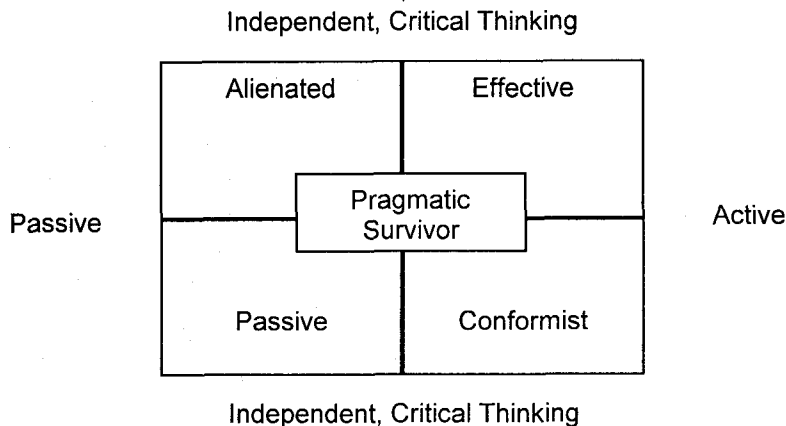
Teori *situational leadership* dari Hersey and Blanchard (Slocum and Hellriegel; 2009) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan seharusnya dicocokkan dengan tingkat kesiapan (*readiness*) pengikut.

Dimana yang dimaksud dengan kesiapan pengikut adalah kemampuan pengikut untuk menetapkan tujuan kerja yang tinggi namun dapat diraih dan kemauan untuk menerima tanggung jawab untuk mencapainya.

Gaya Kepengikutan

Kelley, sebagaimana dikutip oleh Daft (2005), dari hasil penelitiannya menjelaskan bahwa ada 5 gaya kepengikutan.

Gambar 1
Gaya Kepengikutan



Sumber: Kelly sebagaimana dikutip dari Daft (2005: 258)

Gaya kepengikutan di atas dikategorikan ke dalam 2 dimensi, yaitu:

1. *Independent, critical thinking* dan *dependent, uncritical thinking* (independen, berpikir kritis dan dependen, tidak berpikir kritis)
2. *Active* dan *passive* (perilaku aktif dan pasif dari pengikut)

Dimensi yang pertama adalah *independent, critical thinking* dan *dependent, uncritical thinking*. Disini pengikut yang *independent, critical thinking* berhati-hati terhadap efek dari perilaku individu-individu dalam pencapaian tujuan atau visi organisasi. Mereka menyadari tingkat kepentingan tindakannya dan tindakan individu lain. Mereka dapat menimbang-nimbang dampak keputusan dari visi yang ditetapkan pemimpin serta menawarkan kritik yang konstruktif, penuh kreatif dan inovasi. Sebaliknya seorang yang *dependent, uncritical thinking* tidak mempertimbangkan berbagai kemungkinan yang melampaui apa yang ia katakan, tidak memberi kontribusi terhadap kemajuan dari organisasi, dan menerima begitu saja ide-ide dari pemimpin tanpa memikirkan ulang.

Dimensi yang kedua adalah perilaku aktif dan pasif dari pengikut. Individu yang aktif berpartisipasi secara penuh dalam organisasi, terlibat dalam perilaku yang melampaui batasan dari pekerjaan, mendemonstrasikan rasa memiliki, dan berinisiatif dalam pemecahan masalah serta pengambilan keputusan.

Individu yang pasif dicirikan dengan selalu membutuhkan supervisi yang konstan dan selalu harus didorong oleh atasannya. Kemalasan dalam bekerja, juga menghindari tanggung jawab yang ditambahkan kepadanya juga menandakan bahwa seseorang adalah pengikut yang pasif.

Berdasarkan 2 dimensi di atas, Kelley membagi ke dalam 5 gaya kepengikutan:

1. *Alienated follower*, individu dalam organisasi yang berperilaku pasif, namun *independent* dan *critical thinking*. Pengikut tipe ini seringkali merupakan pengikut efektif yang mengalami banyak hambatan-hambatan serta kekecewaan terhadap atasannya. Mereka memiliki kemampuan, namun mereka fokus secara eksklusif pada kelemahan organisasi atau individu lainnya. Dapat disimpulkan bahwa *alienated follower* memiliki kemampuan berpikir secara *independent*, namun mereka tidak berpartisipasi dalam mengembangkan solusi dari masalah dan kekurangan-kekurangan yang mereka saksikan.
2. *Passive follower*, individu dalam organisasi yang tidak menampilkan *independent*, *critical thinking*, juga tidak aktif berpartisipasi. Pengikut yang memiliki gaya seperti ini memperlihatkan dirinya tidak berinisiatif dan tidak memiliki rasa bertanggungjawab. Aktivitas yang mereka kerjakan terbatas pada apa yang diperintahkan pada mereka, dan mereka menyelesaikan tugas-tugas hanya bila ada pengawasan yang ketat dari atasannya. Pengikut membiarkan pemimpinlah yang berpikir tentang segala sesuatu. Gaya kepengikutan seperti ini biasanya juga dipicu oleh pemimpin yang terlalu mengontrol bawahan, dan menghukum jika mereka melakukan kesalahan.
3. *Conformist*, tipe pengikut yang berpartisipasi secara aktif dalam organisasi, namun tidak menggunakan keterampilan berpikir kritis dalam melakukan tugas-tugasnya. Dengan kata lain seorang *conformist* melakukan tugas-tugasnya sebagaimana sifat alami dari tugas itu sendiri. Seorang *conformist* aktif berpartisipasi tanpa mempertimbangkan konsekuensi dari tugas-tugas tersebut dan risiko yang ditimbulkannya. Pengikut dengan gaya seperti ini hanya berusaha menghindari konflik. Lebih jauh ini biasa terjadi karena aturan yang kaku dan lingkungan yang otoriter dimana pemimpin memandang rekomendasi dari bawahan sebagai tantangan atau ancaman.
4. *Effective follower*, pengikut yang *critical*, *independent thinking*, yang berpartisipasi secara aktif dalam organisasi. *Effective follower* berperilaku sama terhadap setiap orang, apapun posisi mereka dalam organisasi. Mereka tidak mencoba menghindari risiko ataupun konflik.

Mereka memiliki semangat untuk melakukan perubahan dan meletakkan diri mereka sendiri pada keadaan penuh risiko dan berpotensi konflik dengan pihak lain, bahkan dengan pemimpin mereka sendiri, guna mengutamakan kepentingan organisasi. Dicitrakan dengan bersikap hati-hati dan memiliki kemauan untuk bertindak, *effective follower* sangat penting agar organisasi dapat menjadi efektif. *Effective follower* memiliki kemampuan manajemen diri, komit terhadap sesuatu yang lebih besar daripada dirinya sendiri, dan mereka bekerja dengan kompetensi, solusi dan dampak yang positif.

5. *Pragmatic survivor*, adalah pengikut yang memiliki kualitas dari empat ekstrim (*alienated, effective, passive, conformist*), tergantung pada gaya apakah yang cocok dengan situasi pada umumnya. Gaya kepengikutan ini menggunakan apa saja gaya terbaik yang dapat memberikan benefit bagi posisinya dan meminimalisir risiko yang ditimbulkannya.

Setelah memperhatikan 5 gaya kepengikutan di atas, penulis berpendapat bahwa tidak semua anggota organisasi mampu memberi kontribusi sebagaimana yang diharapkan organisasi. Ini berarti banyak anggota dalam organisasi yang tidak menjadi pengikut efektif.

Kualitas Pribadi Yang Potensial Menjadi Pengikut Yang Efektif

Pengikut yang efektif selalu proaktif terhadap kebutuhan-kebutuhan organisasi. Mereka mau melayani dengan sepenuh hati. Jadi sebagaimana seorang pemimpin yang baik diharapkan untuk mau melayani dan menjadi teladan, demikian juga harapan tersebut ada pada pengikut efektif. Pengikut efektif dapat membantu mendukung keputusan-keputusan yang dibuat oleh pemimpin dan berada di posisi yang sifatnya melengkapi kelemahan pemimpin. Berg sebagaimana dikutip oleh Daft (2005) mengemukakan bahwa George Bush yang kala itu menjabat sebagai Wakil Presiden Amerika Serikat saat Ronald Reagan menjadi Presiden, diakui sebagai *exceptional follower*. Walaupun beliau memiliki pendapatnya sendiri yang terkadang berseberangan dengan presiden, Bush tidak memperlihatkan ketidaksepakatan tersebut di depan publik dan mendukung Reagan untuk kemajuan negara. Mendukung seorang pemimpin dengan sekuat tenaga juga membangun kepercayaan. Semakin tulus kepedulian yang kita perlihatkan atas kesejahteraan pemimpin kita, semakin tegak kita berdiri demi pemimpin kita, dan semakin kuat posisi kita jika kita perlu berdiri menghadapi pemimpin kita.

Yukl (2005;130) mengemukakan bahwa tipe pengikut yang termotivasi, kompeten, mampu bekerja sama, mampu berbeda pendapat secara konstruktif, berbagi fungsi-fungsi kepemimpinan, dan mendukung pengembangan kepemimpinan adalah tipe pengikut yang dapat memberi kontribusi terhadap keefektifan kepemimpinan.

Beliau mengemukakan pedoman bagi pengikut yang efektif adalah:

1. Pahami apa yang pemimpin harapkan dari anda
2. Ambil langkah inisiatif untuk mengatasi masalah
3. Pastikan atasan mendapat informasi dari apa yang anda putuskan
4. Lakukan verifikasi terhadap informasi yang anda sampaikan pada atasan
5. Semangati atasan untuk memberikan umpan balik yang jujur terhadap anda
6. Dukung usaha-usaha atasan untuk membuat perubahan yang diperlukan
7. Tunjukkan apresiasi dan berikan pengakuan yang wajar
8. Tantanglah rencana-rencana dan proposal yang cacat yang dibuat oleh atasan
9. Tolaklah usaha-usaha pengaruh yang tidak baik dari atasan
10. Lakukan coaching dan counseling terhadap atasan jika memungkinkan

Semua hal di atas memungkinkan pengikut menjadi dapat diandalkan oleh pimpinan, tidak hanya dalam menyelesaikan tugas-tugas rutin, tetapi juga dalam situasi yang sulit, penuh tekanan, dan rendahnya pengawasan kerja. Jadi pengikut yang efektif dapat menentukan keberhasilan pemimpin di masa yang akan datang. Dalam organisasi biasanya bawahan ikut mengevaluasi kinerja pemimpinnya, dan ini dapat mempengaruhi kemungkinan pimpinan tersebut dipromosikan atau tidak.

Walaupun pengikut efektif bersikap proaktif dan mau mendukung pihak-pihak lain termasuk pemimpin, ini tidak berarti mereka mau mengorbankan integritas pribadi atau membiarkan *status quo* demi mempertahankan keharmonisan. Pengikut efektif berani menantang perubahan demi perubahan yang diyakininya dapat mendatangkan kemajuan bagi organisasi, walaupun ini memiliki konsekuensi terhadap karirnya dalam organisasi. Pengikut efektif siap dengan konsekuensi terburuk, yaitu meninggalkan organisasi jika memang hubungannya dengan pemimpin tidak lagi mencapai titik temu. Jika kita telah memberikan upaya terbaik untuk mengadakan perubahan, namun tidak berhasil, kita dapat memiliki pilihan lain yang juga membutuhkan keberanian. Tetap tinggal atau pergi. Mengikuti tidaklah pasif, mengikuti adalah pilihan aktif. Oleh karena kita memilih untuk mengikuti, kita juga dapat memilih untuk tidak mengikuti. Dalam keadaan tertentu, pergi adalah satu-satunya jalan untuk mempertahankan integritas pribadi dan reputasi profesional kita. Kita tidak dapat membuat pernyataan bahwa kita hanya mengikuti perintah.

Pengaruh dan Kekuasaan

Kemampuan mempengaruhi orang lain sangat terkait dengan kekuasaan yang dimiliki seseorang. Ada dua sumber atau dasar kekuasaan, yaitu: kekuasaan formal dan kekuasaan personal (Robbins; 2003). Kekuasaan formal didasari atas posisi seseorang dalam organisasi. Kekuasaan formal datang dari kemampuannya untuk memaksakan sesuatu atau memberi imbalan, dari otoritas formal, atau dari kemampuannya dalam mengendalikan informasi.


Sedangkan kekuasaan personal datangnya dari karakteristik unik seorang individu, diantaranya adalah kekuasaan keahlian, kekuasaan rujukan, dan kekuasaan karismatik.

Menurut Robbins (2003) ketergantungan adalah kunci dari kekuasaan. Dalam hal ini pun pengikut dapat memiliki kekuasaan terhadap pemimpin jika pengikut dapat menciptakan kondisi dimana pemimpin menjadi bergantung kepadanya. Apabila pengikut dapat mengendalikan sumber daya yang penting dan tidak dapat disubstitusikan maka pemimpin menjadi bergantung pada pengikut.

Taktik kekuasaan (*power tactics*), yaitu cara dimana individu-individu menterjemahkan kekuasaan didasari pada tindakan-tindakan spesifik dapat digunakan, bahkan oleh pengikut untuk memperoleh kekuasaan. Taktik kekuasaan ini memberi pengetahuan bagaimana mempengaruhi orang lain dan dalam kondisi yang bagaimana taktik yang satu lebih dipilih daripada yang lain. Menurut Kipnis, et al., sebagaimana dikutip oleh Robbins (2003) dalam bukunya *Organizational Behavior*, mengemukakan bahwa ada tujuh dimensi taktik atau strategi:

1. *Reason*: menggunakan fakta dan data untuk mempresentasikan ide-ide yang logis atau rasional.
2. *Friendliness*: menggunakan sanjungan, menciptakan *goodwill*, bertindak rendah hati, dan bersikap ramah sebelum mengajukan permohonan.
3. *Coalition*: mendapatkan dukungan dari pihak lain di dalam organisasi untuk mendukung permohonan.
4. *Bargaining*: melakukan negosiasi untuk pertukaran manfaat.
5. *Assertiveness*: menggunakan pendekatan langsung dan memaksa, misalnya menuntut penyelesaian tugas, mengingatkan berulang-ulang, memberi perintah agar melakukan apa yang diminta, dan menunjukkan peraturan yang harus dipenuhi.
6. *Higher authority*: memperoleh dukungan dari tingkatan organisasi yang lebih tinggi untuk mendukung permohonan.
7. *Sanctions*: memberikan imbalan dan hukuman yang ditetapkan organisasi seperti, menunda atau menjanjikan kenaikan imbalan dan promosi, mengancam akan memberi penilaian yang tidak memuaskan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 1
Use of Power Tactics: From Most to Least Popular

	When Managers Influenced Superiors *	When Managers Influenced Subordinates
Most Popular 	Reason Coalition	Reason Assertiveness
	Friendliness Bargaining Assertiveness Higher Authority	Friendlliness Coalition Bargaining Higher Authority
Least Popular		Sanctions
*The dimension of sanctions is omitted in the scale that measures upward influence		

Sumber: Robbins; 2003; p. 371

Tabel di atas menjelaskan bahwa pemimpin dapat mempengaruhi pengikut dan pengikut pun dapat mempengaruhi pemimpin dengan taktiknya masing-masing. Kolom *when managers influenced superior* menjelaskan bahwa pengikut dapat mempengaruhi pemimpin dengan taktik yang dapat digunakan mulai dari yang paling populer hingga kurang populer sebagai berikut: *reason, coalition, bargaining, assertiveness*, dan *higher authority*.

Status pengikut menentukan kemampuannya dalam mempengaruhi pemimpin. pengikut yang dengan latar belakang pendidikan yang sama atau lebih tinggi dari pemimpin, latar belakang keluarga, usia, tingkat pendapatan, memiliki relasi dengan banyak orang, memiliki banyak informasi, akan memiliki posisi yang cukup kuat di mata pemimpin, sehingga lebih potensial mempengaruhi pemimpin dalam membuat keputusan. Kepengikutan tidak dapat diabaikan, tetapi perlu dikembangkan seperti juga masalah kepemimpinan. Pemimpin tidaklah berguna bila tidak ada pengikut. Di samping itu pada dasarnya bila seseorang memiliki kesempatan memperoleh informasi yang sama, dan pada tingkat tanggung jawab yang sama, mereka cenderung akan membuat keputusan yang sama.

Schermerhorn, et, al (2005), menjelaskan bahwa kekuasaan seseorang dapat bersumber dari posisi (kekuasaan memberikan imbalan, hukuman, legitimasi, proses, informasi, dan representasi organisasi) dan pribadi seseorang (kekuasaan keahlian, persuasi rasional, dan kekuasaan referen).

Lebih spesifik Daft(2005) mengemukakan bahwa sumber-sumber dari kekuasaan pengikut adalah:

1. Sumber-sumber pribadi (*personal sources*): berupa keterampilan dan bakat-bakat, serta keahlian. Juga keberibadian yang gigih, tidak mudah menyerah, mau terus mengembangkan diri, inisiatif, mau bekerja sama, persuasive, berkata jujur. Kekuasaan tidak selalu datang dari gelar dan senioritas kerja, namun juga datang dari pengetahuan seseorang dan kontribusinya dalam organisasi. (daft, 268)
2. Sumber-sumber posisi (*position sources*): posisi formal pengikut dalam struktur organisasi dapat menjadi sumber kekuasaan dan membuatnya memiliki pengaruh. Misalnya: berada di lokasi sentral, menjadi kunci bagi arus informasi di organisasi, memiliki banyak relasi.

Imbalan Bagi Pengikut Efektif

Bahasan mengenai gaya kepengikutan di atas menjelaskan bahwa pengikut efektiflah yang memberikan kontribusi besar dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam menjalankan perannya pengikut efektif bukanlah tanpa resiko. Seperti diketahui bahwa pengikut efektif berani menghadapi resiko dan konflik guna mengutamakan kepentingan organisasi. Sebagai pengikut, mereka seringkali dihadapkan pada masalah yang tidak sesuai dengan pendapatnya. Menghadapi hal ini maka bisa saja tindakan yang dilakukan adalah mengikuti saja apa yang diinginkan pemimpin. Namun pengikut yang efektif berani menghadap pemimpin dan membicarakan masalah ini sehingga memberi pengaruh pada suatu perubahan yang positif, atau membentuk pengikut yang kuat dan diperlukan jika ia menginginkan kelak menjadi pemimpin yang efektif. Pengikut adalah pemimpin yang potensial. Ambisi untuk menjadi pemimpin dan dibuktikan dengan kemampuan kepemimpinannya akan membawa seseorang dari pengikut menjadi pemimpin, dan pengikut yang paling efektif adalah individu yang bertujuan menjadi pemimpin di masa yang akan datang.

Dengan demikian maka imbalan yang akan diperoleh pengikut efektif adalah:

1. Kesempatan promosi jabatan
2. Memiliki relasi personal yang baik
3. Memiliki pengikut yang dengan senang hati dipimpin olehnya
4. Reputasi pribadi yang terjaga dan kepercayaan karena dapat diandalkan

Kesimpulan

Kepemimpinan (*leadership*) dan kepengikutan (*followership*) adalah hubungan timbal balik dan saling mempengaruhi. Tidak ada pemimpin tanpa pengikut dan sebaliknya tidak ada pengikut tanpa pemimpin. Pengaruh pengikut terhadap pemimpin dapat meningkatkan efektivitas pemimpin atau semakin memperlihatkan kelemahan pemimpin. Pemimpin dan pengikut adalah mitra yang aktif, yang bersama-sama terus-menerus belajar, berkembang, dan berubah.

Gaya kepengikutan dikategorikan ke dalam 2 dimensi, yaitu:

1. *Independent, critical thinking* dan *dependent, uncritical thinking* (independen, berpikir kritis dan dependen, tidak berpikir kritis)
2. *Active* dan *passive* (perilaku aktif dan pasif dari pengikut)

Berdasarkan 2 dimensi tersebut maka diperoleh 5 gaya kepengikutan yaitu: *Alienated follower*, *Passive follower*, *Conformist*, *Effective follower*, dan *Pragmatic survivor*. Tidak semua pengikut akan sukses bila berada di dalam kelompok, hanya pengikut yang efektiflah yang dapat memberikan kontribusi tinggi bagi organisasi.

Pengikut dapat memiliki kekuasaan terhadap pemimpin jika pengikut dapat menciptakan kondisi dimana pemimpin menjadi bergantung kepadanya. Pengikut dapat mempengaruhi pemimpin dengan taktik yang dapat digunakan mulai dari yang paling populer hingga kurang populer sebagai berikut: *reason*, *coalition*, *bargaining*, *assertiveness*, dan *higher authority*. Status pengikut menentukan kemampuannya dalam mempengaruhi pemimpin. Sumber-sumber dari kekuasaan pengikut adalah sumber-sumber pribadi (*personal sources*) dan sumber-sumber posisi (*position sources*).

Hasil dari studi literatur ini memperlihatkan bahwa tidak semua pengikut dapat mempengaruhi pemimpin dan membawa perubahan dalam organisasi. Hanya pengikut yang efektif yang dapat mempengaruhi pemimpin dan membawa perubahan dalam organisasi melalui sikap dan kinerjanya. Pengikut yang efektif pada akhirnya akan memperoleh imbalan dari organisasi dalam hal kepercayaan, pengembangan karir, dan relasi personal yang baik dengan atasan dan pengikutnya.

Daftar Pustaka

- Baker, Susan D., and Gerlowski, Daniel A., *Team Effectiveness and Leader-Follower Agreement: An Empirical Study*, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, vol 12, Num 1, September 2007, p. 15-23.
- Daft, Richard L., *The Leadership Experience*, Thomson South Western, 3rd ed, 2005.

- Gilbert, G.Ronald., and Hyde, Albert C, *Followership and the Federal Worker*,
Journal Public Administration Review, November/December 1988, p.962-968.
- Goffee, Robert., and Jones, Gareth., *Followership: It's Personal Too*,
Harvard Business
Review, vol. 79 no. 12, 2001, p. 148.
- Hurst, David K., *How to Manage Your Boss*, 2002.
- Nakamura, Robert T., *Beyond Purism and Professionalism: Style of Convention Delegate Followership*, American Journal of Political Science, vol.24, no. 2 (May, 1980),
p. 207-232.
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior*, Prentice Hall, 10th ed, 2003, New Jersey.
- Robbins, Stephen P., and Judge, Timothy A., *Organizational Behavior*, Pearson International Edition, 12th ed, 2007, New Jersey.
- Russell, Megan., *Leadership and Followership as a Relational Process*, Journal Educational Management & Administration, 2003, vol 31 (2), p. 145-157.
- Schermerhorn, John R., Hunt, James G., and Osborn, Richard N., *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, 9th ed, 2005., New Jersey.
- Slocum, John W., and Hellriegel Don., *Principles of Organizational Behavior*, South Western Cengage Learning, 12t ed, 2009.
- Yukl, Gary., *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, 5th ed, 2002.