

ANALISIS FOLLOWERSHIP STYLE PADA PT. X

Welly Thendra dan Roy Setiawan
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: welth92@gmail.com

Abstrak— Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana bagian dari kepemimpinan, yaitu *followership styles* yang diterapkan pada PT. X. Dimana kepemimpinan adalah komponen yang terpenting dalam sebuah organisasi, namun banyak yang melupakan bahwa pengikut adalah unsur dari kepemimpinan itu sendiri. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara. Teknik penentuan informan yang dilakukan oleh peneliti adalah *purposive sampling*.

Hasil dari penelitian menunjukkan, bahwa pengikut yang terbanyak dalam PT. X adalah *conformist follower* yang artinya karyawan aktif bekerja namun jarang berpikir kritis atau berpendapat. Perusahaan lebih mengutamakan pengikut untuk mengikuti aturan perusahaan dan juga kerjasama selama pengikut mampu memenuhi target perusahaan. Aturan *followership styles* juga diterapkan dengan berdasar pada kerjasama antar *follower*. Pengembangan *followership styles* juga dilakukan agar para pengikutnya menjadi efektif yang dimulai dari menjadi sumber daya bagi pemimpin, membangun hubungan, dan membantu pimpinan menjadi pemimpin yang baik.

Kata Kunci—Pengikut, *followership*

I. PENDAHULUAN

Kepemimpinan dalam suatu organisasi seringkali menjadi perhatian terbesar yang paling sering menjadi hal terutama dalam sebuah perusahaan. Sosok pemimpin sendiri lebih sering dicari oleh perusahaan untuk tetap mempertahankan perusahaan dengan ekspektasi pemimpin mampu memberikan kontribusi terbaik untuk perusahaan. Permasalahan yang sering dilupakan oleh organisasi, adalah apa kegunaan sosok pemimpin namun pemimpin sendiri tidak memiliki pengikut yang berarti tidak ada yang melaksanakan arahan dari seorang pemimpin. Pengikut sendiri sebenarnya lebih didefinisikan bukan sebagai bawahan, tetapi individu dengan kehendak bebas untuk memutuskan kepada siapa mereka ikut dan kepada pemimpin yang mereka percaya untuk saling bekerjasama hingga sukses. Pengikut yang sangat berkontribusi kepada pimpinan sudah pasti diperlukan usaha dengan pemberian motivasi dan membangun hubungan lebih erat antar individu. Dengan demikian sudah jelas bahwa pengikut adalah bagian terpenting dalam unsur kepemimpinan, bukan hanya pemimpin (Susan, 2012).

Pengikut yang dibutuhkan oleh organisasi maupun pemimpin, adalah pengikut yang mampu memberikan kontribusi positif seperti halnya pemimpin. Pengikut yang berkontribusi adalah pengikut yang lebih aktif untuk menyampaikan pendapatnya sendiri dan tidak menutup kemungkinan memiliki inisiatif yang tinggi dalam

bertindak. Pada kenyataannya, pengikut aktif sangat jarang ditemukan oleh perusahaan. Pengikut-pengikut yang bersifat pasif kebanyakan muncul ketika ada sebuah *power* dari seorang atasan yang membuat pengikut-pengikut merasa tertekan, sehingga pengikut-pengikut seringkali lebih memilih jalan yang aman dan menghindari dari perbedaan pendapat dengan atasannya, yaitu lebih mendengarkan perintah atasan dan menjalankan sesuai perintah pimpinan daripada berperan aktif dan berpikir kritis pada atasannya yang seringkali terjadi kesalahpahaman dan memunculkan beberapa konflik. Pengikut-pengikut sebenarnya perlu didorong lebih banyak untuk ikut berpartisipasi dalam hal yang lebih besar untuk memberikan pengaruh lebih banyak bagi perusahaan dan tidak menutup kemungkinan untuk mendorong sebuah perubahan dalam organisasi. Pengikut-pengikut yang aktif ini berani mengutarakan pendapatnya dan berani menyatakan kebenaran jika atasannya telah berbuat salah serta memiliki integritas. Pengikut seperti inilah yang sebenarnya harus ada dalam sebuah perusahaan selain sosok seorang pemimpin yang mampu memberikan arahan. Dengan demikian seharusnya seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki pengikut yang telah memilih untuk mengikuti pimpinannya : seseorang yang bertanggung jawab dari sekelompok orang mungkin tidak menjadi pemimpin, atau mungkin menjadi pemimpin hanya untuk beberapa orang di bawah kekuasaannya (Barry, 2011)

Pengikut yang sangat dibutuhkan oleh organisasi, adalah pengikut yang tugasnya mendukung, bukan merusak ataupun menjatuhkan pimpinannya karena telah berhasil memberikan kontribusi besar pada organisasi. Pengikut yang baik selalu berbicara jujur dan berani berdiskusi selalu dengan atasannya ketika atasannya berbuat kesalahan. Tidak jarang pemikiran tentang kepengikutan tentang besarnya kontribusi yang diberikan pengikut kepada atasannya membuat pengikut sendiri bingung mengenai keputusan pengikut yang telah memilih untuk mau memberikan kontribusi besar kepada atasannya. Pengikut yang telah memilih untuk setia dan mau berkontribusi besar pada atasannya, memperoleh kepercayaan yang dimana kepercayaan sendiri adalah suatu hal yang sebenarnya cukup langka didapat dan juga harus dimiliki oleh hubungan antara pengikut dan pemimpin (Barry, 2011). Pengikut juga harus mampu mengetahui apakah pemimpin yang diikuti telah menjadi pemimpin yang baik dan benar. Pemimpin yang menghargai kepengikutan adalah pemimpin yang mau mendengarkan masukan pengikut, memberikan umpan balik, memperlakukan pengikutnya seperti aset berharga yang dimiliki. Kepengikutan yang baik maupun gagal memiliki potensi untuk mencegah atau berkontribusi terhadap

kesalahan masing-masing. Seiring dengan kepemimpinan yang baik, kepengikutan yang baik dapat menghasilkan lingkungan yang lebih percaya dengan pengaruh atas sesuai yang membantu menghindari kesalahan dan memberikan kontribusi untuk terus belajar dan perbaikan. Belajar dari kepengikutan Steve Jobs yang pada tahun 1970 awal mula berdirinya Apple yang direkrut oleh teman lamanya, Steve Wozniak. Steve Jobs yang saat itu masih menjadi pengikut mampu memberikan perubahan besar pada sebuah perusahaan milik temannya yang hingga pada akhirnya diberikan kepercayaan untuk menjadi CEO Apple pada tahun 1997. Kepengikutan jika diterapkan secara konsisten, bisa membuat kontribusi yang signifikan terhadap membangun berkinerja tinggi, keamanan-sadar tim organisasi (Whitlock, 2013)

Followership styles sebenarnya umum dilakukan oleh banyak organisasi besar, namun hanya sedikit yang membahas mengenai dampak kepengikutan dalam organisasinya. Berkembangnya organisasi dengan cepat cukup dengan bermodalkan visi misi perusahaan dan arahan dari pimpinan yang jelas dan sesuai dengan visi misi perusahaan, membuat para pengikut mampu bertindak cepat tanpa ragu ataupun menunda tindakan sebelum mendapat perintah langsung dari atasan. Seperti yang dilakukan oleh PT. X. Perusahaan yang bergerak di bidang *engineering workshop* dan *ship repair* ini, bergerak sejak tahun 1982 dan tidak hanya di bidang *engineering workshop* dan *ship repair*, PT. X juga telah berkembang hingga membuka bisnis baru berupa pengelola energi batu bara yang tidak lepas oleh pengaruh keberhasilan pengikutnya yang melaksanakan target organisasi. Pengikut dipercaya berpengaruh besar, terutama dalam hal keahlian yang dimiliki dalam bidang *engineering ship repair* yang tergolong sukar ditemukan karena permintaan yang tidak umum. Kejujuran, keuletan, dan kemauan untuk berkembang adalah hal yang diutamakan oleh PT. X dalam menyeleksi pengikutnya untuk mempertahankan organisasi. Pengikut-pengikut yang ada di PT. X ini sudah banyak dievaluasi dan dilatih serta telah diberikan tanggungjawab yang besar sebelum mampu memberikan kontribusi lebih. Organisasi ini sangat percaya bahwa besarnya organisasi ini bukan hanya karena seorang pemimpin yang handal melainkan karena pemimpin organisasi memiliki pengikut-pengikut yang mau menjalankan arahan pemimpin.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah suatu pendekatan yang juga disebut pendekatan investigasi karena biasanya peneliti mengumpulkan data dengan cara bertatap muka langsung dan berinteraksi dengan orang-orang di tempat penelitian (McMillan & Schumacher, 2003).

Menurut Sugiyono (2012), penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah dikumpulkan sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum.

Tujuan penelitian kualitatif adalah untuk lebih memahami rumusan masalah yang dibawa peneliti dengan fenomena yang ada di lapangan dengan menyesuaikan serta menggambarkan secara lengkap mengenai penerapan pada lapangan, daripada memerincinya menjadi variabel-variabel yang saling terkait (Sugiyono, 2012). Sehingga dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif untuk mendeskripsikan fenomena yang ada dalam organisasi terkait dengan penerapan *followership styles* pada PT. X.

Purposive sampling adalah pengambilan sampel secara sengaja sesuai dengan persyaratan sampel yang diperlukan. Dalam bahasa sederhana *purposive sampling* itu dapat dikatakan sebagai secara sengaja mengambil sampel tertentu sesuai dengan persyaratan (sifat-sifat, karakteristik, ciri, kriteria) sampel.

Dalam penelitian ini, sampel yang dipilih adalah divisi *Human Resources Development* dan Administrasi. Jenis data yang digunakan oleh peneliti adalah jenis data kualitatif. Menurut Sugiyono (2012), data kualitatif adalah data-data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar. Data-data tersebut dapat berasal dari dokumen-dokumen, hasil observasi, hasil wawancara, dan informasi lainnya. Sumber data yang digunakan oleh peneliti adalah sumber data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2012), data primer adalah data yang dapat langsung didapatkan oleh peneliti melalui hasil wawancara dan observasi. Sedangkan data sekunder adalah data yang tidak langsung didapatkan oleh peneliti misalnya data dari orang lain, internet atau media massa. Data sekunder ini dapat berupa profil organisasi dan berita tentang perusahaan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah wawancara. Menurut Moleong (2007), wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan. Wawancara tersebut dilakukan dengan tatap muka dengan para informan untuk mendapatkan data dan informasi secara langsung.

Menurut Sugiyono (2012), analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan ke dalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih yang mana penting dan akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Kemudian menurut Moleong (2007), analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Proses analisis data dimulai dengan :

1. Menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen

- pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya.
2. Melakukan reduksi data dengan cara membuat rangkuman inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang penting.
 3. Menyusunnya dalam satuan-satuan. Satuan itu kemudian dikategorisasikan pada langkah berikutnya.
 4. Pemeriksaan keabsahan data. Menguji keabsahan menggunakan teknik triangulasi, adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan/mengecek balik keabsahan informasi yang diperoleh dengan membandingkan hasil wawancara dengan pengamatan yang dilakukan, membandingkan hasil wawancara dengan data-data tertulis yang dimiliki oleh perusahaan.
 5. Penafsiran data adalah untuk menjawab rumusan masalah yang dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori – kategori yang telah ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data.

Untuk menguji keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Menurut Moleong (2007), triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan pengujian data dengan menggunakan teknik triangulasi sumber dengan mencocokkan hasil wawancara terhadap beberapa informan dan dicocokkan dengan hasil pengamatan yang relevan serta data-data pendukung yang berasal dari organisasi.

III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

a. Analisa klasifikasi *followership styles*

Berdasarkan wawancara yang dilakukan, peneliti pertama-tama berkunjung pada kantor administrasi PT. X yang dimana terletak berada di seberang tempat beroperasinya / *workshop* PT. X. Berdasarkan informasi yang diberitahu oleh narasumber, jenis-jenis pengikut yang ada dalam perusahaan adalah :

1. *Conformist Follower*

Yang bekerja sesuai dengan tugasnya dengan rajin namun jarang berpendapat.

2. *Alienated Follower* (Dahulu ada namun sekarang tidak)

Yang mampu berpikir kritis dan kreatif, namun sering mengeluh dan malas mengerjakan tugasnya dengan melemparkan tugas ke pihak lain.

3. *Pragmatist Follower*

Kinerja dan pikirannya menengah, mengikuti aturan organisasi dan memiliki banyak hubungan dengan antar karyawan dan biasanya memainkan politik organisasi.

4. *Effective Follower*

Rajin bekerja dan berpikir kritis serta independen.

Dari 4 narasumber yang telah diwawancarai, informan utama, mengatakan bahwa jenis pengikut yang paling banyak dalam perusahaan adalah *conformist follower* yang aktif bekerja namun pikirannya tidak kritis yang artinya karyawan hanya bekerja sesuai tugasnya dengan rajin namun jarang berpendapat atau berpikir kritis mengenai organisasi. Hal itu adalah wajar untuk karyawan yang berjabatan sebagai staff karena *effective follower* biasanya memiliki tanggungjawab yang lebih besar dan untuk karyawan yang sudah bekerja cukup lama. Perusahaan mendorong pengikutnya untuk menjadi *effective follower* agar mampu bekerja dengan sesuai target perusahaan, mampu bekerja sama dengan pihak lain dan mengikuti aturan perusahaan. Menurut peneliti, informan pertama adalah termasuk *effective follower* yang berdasarkan pada jawaban wawancara yang bekerja berdasarkan inisiatif karena telah bekerja cukup lama dan telah ahli dalam bidangnya, pernah melakukan pikiran kreatif yang diwujudkan dalam kegiatan yang berhubungan dengan personalia dan rajin mengerjakan tugas dengan tidak menunda tugas agar terhindar dari *deadline*.

Berdasarkan informan kedua, sesuai dengan informasi pada informan utama bahwa jenis pengikut yang terbanyak adalah *conformist follower* yang dikatakan oleh narasumber bahwa hampir semua karyawan bekerja berdasarkan arahan dari pimpinan dan rajin tetapi tidak aktif atau jarang berpendapat mengenai ide-ide atau hal-hal baru. Peneliti meneliti bahwa informan kedua adalah seorang *conformist follower* yang berdasarkan pertanyaan wawancara dari peneliti, bahwa bekerja berdasarkan perintah dari atasan serta tidak pernah berpikir sesuatu yang kreatif dan tidak menggunakan inisiatifnya untuk bekerja sendiri.

Informan ketiga, mengatakan bahwa *conformist follower* juga berjumlah paling banyak dalam perusahaan. Menurut informan ketiga, *effective follower* berpotensi menjadi pemimpin atau kepercayaan atasan yang dimana didapat dari loyalitas juga. Perusahaan lebih mementingkan karyawan yang bekerja sesuai dengan prosedur. Informan ketiga sendiri adalah *effective follower* yang pernah melakukan sebuah ide inovasi pada proses rekrutmen dan pelatihan karyawan dan juga bekerja dengan rajin karena tidak dikejar *deadline* kecuali tugas yang mendadak diberikan.

Informan terakhir, juga yang termasuk *conformist follower* mengatakan bahwa karyawan dalam PT. X banyak sekali yang bekerja dengan pasif, yang berarti bekerja dengan sesuai target dan rajin tetapi jarang berpendapat. Informan sendiri tidak pernah bekerja dengan berpendapat kritis atau kreatif tetapi bekerja dengan rajin karena tidak pernah dikejar *deadline* serta sudah terbiasa dengan laporan keuangan. Perusahaan juga tidak memperlakukan karyawan yang pasif berpendapat selama bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dan mau bekerja sama, tetapi tentunya perusahaan tetap berusaha mendorong *follower* dari usaha pimpinan divisi agar mampu mengembangkan pikiran *follower*.

Cara menjadi *effective follower* beragam, dari menilai dengan bekerja dengan tanggungjawab yang diberikan, ada juga dengan cara berkomunikasi, ada dengan

mengikuti pelatihan, dan yang terpenting sebenarnya adalah cara berkomunikasi dan hasil kinerja. Hasil yang maksimal tentunya didapat dari kerja keras individu yang tidak lepas dari kerja sama. Pada divisi Keuangan dan Personalia, laporan tidak dapat dibuat hanya satu karyawan yang dimana sangat banyak pembagian tugas dalam membuat laporan keuangan. Itulah sebabnya kerja sama sangat diutamakan agar mampu membagi tanggungjawab dan keserasian laporan tercipta serta dengan kerja sama, waktu penyelesaian akan lebih singkat karena penyampaian laporan akan semakin cepat. Blackshear (2004), mengatakan bahwa pengikut yang efektif adalah pengikut yang mampu mengubah egonya dan bersedia bekerja dengan tim.

Menurut peneliti, perusahaan sudah melakukan cara yang terbaik untuk membentuk pengikut-pengikutnya karena sesuai dengan prosedur dan mampu membaca jenis *follower*. Kerja sama juga merupakan komponen terpenting yang sudah diterapkan oleh perusahaan. Keaktifan dalam perusahaan ini sudah cukup diwujudkan oleh pengikut-pengikutnya, namun untuk pemikiran kritis masih perlu dilatih lebih mengingat narasumber utama berkata bahwa *conformist follower* berjumlah sangat banyak. *Alienated follower* dalam perusahaan dulunya sempat ada namun sudah tidak dipertahankan oleh perusahaan akibat penilaian kinerja perusahaan yang lebih mementingkan kemauan bekerja sama dan menyelesaikan target sesuai keinginan atasan. Perusahaan juga tidak menerima *passive follower* yang dimana perusahaan tidak menerima *alienated follower* terlebih *passive follower* yang lebih tidak berkontribusi dibanding *alienated follower*. Sejauh ini perusahaan hanya mempertahankan karyawan yang setidaknya masih mengikuti aturan perusahaan dan juga memiliki kemauan untuk menyelesaikan tanggungjawabnya dan juga kemauan untuk bekerjasama dengan karyawan lain walaupun tidak mampu menghasilkan pikiran yang kreatif ataupun kritis.

b. Aturan *followership styles*

Mengenai aturan *followership styles*, PT. X mengutamakan kerjasama yang dimana narasumber berkata bahwa kerjasama adalah komponen terpenting dalam bekerja dan sesuai dengan prosedur perusahaan agar waktu penyelesaian semakin cepat dan lancar tanpa terhambat. Dari kerjasama, maka sistem kepemimpinan dan kepengikutan dapat berjalan dengan lancar. Narasumber menjelaskan bahwa perusahaan percaya, dasar dari aturan *followership styles* adalah kerja sama yang akan mampu menciptakan aturan-aturan *followership styles* :

1. Tidak menyalahkan atasan ketika berbeda pendapat tetapi di musyawarahkan
2. Inisiatif karyawan diutamakan, terutama ketika pimpinan sedang berhalangan
3. Menerima tanggungjawab apapun yang diberikan atasan, tetapi jika tanggungjawab tersebut di luar tugas atau bidang, maka diperbincangkan terlebih dahulu agar tidak terjadi keluhan besar dan mampu dikerjakan.
4. Tetap memberikan informasi terbaru yang berguna bagi perusahaan.

Tidak lepas dari efektivitas seorang pengikut, karyawan memang lebih mengutamakan tanggungjawab

tugasnya dan komunikasi agar menciptakan kerja sama yang lancar. Daft (2010), menjelaskan juga bahwa pengikut yang efektif salah satunya memiliki keberanian untuk memikul tanggung jawab. Namun permasalahan ada pada inisiatif karyawan yang mengambil keputusan sendiri. Banyak karyawan yang hanya mengambil keputusannya sendiri jika atasannya sedang berhalangan dengan alasan mengambil jalan aman. Dari hal tersebut sebenarnya karyawan dilatih agar mampu untuk mengambil keputusan sendiri dan untuk ke depannya karyawan seharusnya bisa bekerja berdasarkan inisiatifnya sendiri.

Meilinger (2007), juga sudah menjelaskan mengenai aturan kepengikutan yang dimana semua aturan yang ada harus berbasis pada kemauan atasan dan bawahan untuk bekerja sama. Hasil kerja sama dan timbal balik antar karyawan yang baik, membuat keinginan atasan pada karyawan mampu disampaikan pada karyawan yang terwujud dalam kegiatan perusahaan. Pemimpin yang ingin karyawannya membuat target menjadi nyata telah diwujudkan oleh karyawan PT. X yang dimana karyawan menyelesaikannya dengan waktu yang lebih cepat agar semakin disenangi pemimpin dan dapat diandalkan, dan jika perlu melebihi target.

Kerjasama juga menghasilkan kemauan kolaborasi antarkaryawan yang sudah berjalan sesuai dengan penjelasan sebelumnya, agar bertujuan memperlancar penyampaian laporan. Karyawan ditekankan untuk berpendapat apalagi ketika mengalami ketidaksesuaian. Perusahaan melatih karyawan agar mampu berpendapat ketika rapat sehingga karyawan mampu lebih berani serta mengumpulkan ide-ide yang bertujuan agar karyawan juga mampu berkomunikasi lebih dan mampu menjadi lebih kreatif walaupun masih banyak karyawan yang kurang berani berpendapat. Chaleff (2003), menjelaskan bahwa menerima masukan dan umpan balik dari pengikut yang baik akan membuat pemimpin sibuk untuk menghabiskan waktu dan energi untuk terbuka, tertarik, apresiatif, non-defensif, dan bersedia untuk para pengikutnya dengan cara yang mengundang tantangan kreatif dan yang berfungsi dengan baik.

Karyawan juga diharapkan oleh atasan untuk mampu berkembang dan tentunya berkembang dengan tidak menyalahi aturan perusahaan. Karyawan PT. X berkembang akibat tuntutan pekerjaan seperti halnya semakin sabar, semakin berani untuk berhadapan dengan atasan, semakin teliti dalam membuat laporan, serta pembuatan semakin lancar dan cepat karena semakin terbiasa. Perkembangan karyawan diharapkan oleh atasan tidak hanya berdasarkan dari program pelatihan yang diberikan oleh perusahaan, melainkan berdasarkan inisiatif karyawan sendiri. Covey (1998), juga menjelaskan bahwa perubahan seorang pengikut menjadi efektif tidak mudah karena berasal dari inisiatif unjuk menjadi pro aktif hingga menjadi independen memerlukan proses.

c. Pengembangan *followership styles*

Moore (1976), mengatakan bahwa perkembangan seorang *follower* bisa berdasarkan pada tugas yang diberikan dan hubungan yang dimiliki sesama rekan kerja dalam organisasi. *Follower* juga mampu berkembang dan memiliki sebuah *lifecycle* dalam berkembang. Jika perusahaan sendiri tidak mampu membina hubungan

dengan pengikut dan hanya berdasarkan pada hasil dari tugas *follower*, maka proses menjadi *effective follower* akan perlu usaha lebih karena *follower* sendiri akan menjadi tahap *decline* yang biasa dimiliki oleh *lifecycle*. *Follower* yang mulai jenuh dengan pekerjaan dan lingkungannya yang mampu membuat *follower* hanya fokus pada pekerjaan tanpa mempedulikan hubungannya dengan yang lain. Kejadian seperti ini akan membuat *follower* lebih berorientasi pada tugasnya sehingga akan sulit ketika organisasi membutuhkan dukungan *follower* dalam perubahan maupun dalam kerjasama dengan yang lain dan dimana jika terjadi pada PT.X, akan menghambat prosedur pekerjaan organisasi itu sendiri.

PT. X selalu melakukan pembinaan agar *follower* mampu bekerja sesuai dengan prosedur. Peneliti juga bertanya pada narasumber mengenai kesiapan karyawan untuk berpartisipasi dalam pengembangan *followership styles* setelah *follower* menyadari bahwa dasar dari aturan *followership style* PT. X adalah kerja sama. Karyawan menerapkan 3 tahap pengembangan *followership styles* yang dimana berdasarkan tindakan karyawan sendiri :

1. Pengikut menjadi sumber daya bagi pemimpin
Pengikut PT. X sadar bahwa atasan lebih fokus pada perencanaan dan mengarahkan bahkan terkadang membimbing pengikutnya dan sisanya dilaksanakan oleh pengikutnya untuk mencapai target.
2. Membangun hubungan
Berdasar pada komponen terpenting, yaitu kerjasama yang mampu mempengaruhi dalam berkoordinasi dimana organisasi sendiri sangat erat kaitannya dengan operasional sehingga jika tidak memiliki hubungan yang baik, kinerja tentu akan terhambat.
3. Membantu pimpinan menjadi pemimpin yang baik
Karyawan selalu memberikan ide-ide yang berguna serta memberikan masukan pada pimpinan mengenai tindakan pimpinan jika dirasa kurang menguntungkan pihak lain. Informasi terbaru yang didapat karyawan juga mampu membantu pemimpin agar mengetahui hal yang baru.

Proses pengembangan karyawan PT. X juga didapat dari pelatihan yang diadakan pada perusahaan sendiri ketika baru diterima kerja. Selain itu PT. X juga mengadakan kompensasi bagi karyawan sehingga dipercaya dapat meningkatkan motivasi karyawan. Dari pekerjaan dan hubungan dari atasan, karyawan semakin mudah berkembang karena proses evaluasi yang mudah disampaikan. Atasan juga selalu bersedia untuk membimbing bawahannya dalam bekerja. Hubungan yang baik terhadap *follower* akan semakin memudahkan organisasi untuk menyampaikan pesan dari organisasi itu sendiri.

Daft (2010), telah menjelaskan metode *coaching* yang dimana dipercaya akan membuat pengikutnya mampu untuk bekerja sesuai keinginan pemimpin yang dilakukan oleh PT. X agar atasan yang awalnya inisiatif untuk melakukan interaksi umpan balik agar bawahannya juga berani untuk melakukan umpan balik dengan atasannya. Pembinaan sendiri juga mampu mengembangkan potensi *follower* dan sayangnya pembinaan kebanyakan dilakukan oleh organisasi hanya ketika *follower* baru bekerja dalam organisasi dalam tahap *training*.

McCallum (2013), menjelaskan beberapa komponen seorang *effective follower* seperti etika bekerja, kesetiaan pada pimpinan, dan penilaian. Peneliti menilai bahwa karyawan PT. X memiliki etika bekerja dan kesetiaan yang terbukti dari cara bekerja yang hampir tidak pernah dikejar deadline, komunikasi yang lancar, dan penilaian kinerja *follower* yang selalu dilakukan oleh pimpinan yang dimana penilaian juga dibutuhkan agar mengetahui apakah *follower* masih perlu dibimbing apa tidak.

Syarat dari *followership styles* PT. X, yaitu kemauan bekerjasama, adalah komponen terutama sebelum *followership styles* dapat terlaksana dengan benar terlebih lagi dapat berkembang. Organisasi perlu mengetahui jenis-jenis *follower* yang perlu dikembangkan dan perlu dipertahankan dan perlu diperingati. Sejauh ini perusahaan hanya memiliki 3 jenis *follower* yaitu *conformist follower* yang menempati posisi terbanyak, *pragmatist follower* dan *effective follower*. Itulah kegunaan evaluasi kinerja dan pendekatan terhadap karyawan agar atasan mengetahui jenis-jenis *follower* yang ada dalam perusahaan.

Kemauan bekerjasama akan menambahkan efektivitas dalam aturan *followership styles* yang dimana bisa dimulai dari komunikasi yang efektif antara pengikut dan pimpinannya. Willson (2012), menjelaskan bahwa sebuah *good followership styles* tidak lepas dari kepentingan bersama yang mampu dijalankan kedua pihak. Aturan *followership styles* yang baik tentunya membutuhkan sebuah komunikasi antar kedua pihak. Permasalahan pada karyawan PT. X, adalah inisiatif karyawan yang hanya dipakai ketika atasan sedang berhalangan. Hal inilah yang menurut peneliti harus dilakukan sebuah perintah dari atasan agar selalu bergantung pada inisiatif sehingga karyawan mampu menjadi *effective follower*.

Mengenai perkembangan pada *followership styles*, yang seperti diketahui bahwa *conformist follower* memiliki jumlah terbanyak dalam organisasi adalah sasaran utama untuk dikembangkan. *Conformist follower* mungkin mampu memberikan target memuaskan, tetapi seorang pengikut juga harus lebih berani berkomunikasi dan metode *brainstorming* yang diterapkan oleh kepala divisi harus lebih sering dilakukan agar mampu melatih *follower* mampu berpikir kritis.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Karyawan PT. Sarana Daya Utama menerapkan *followership styles* yang mengandalkan kerjasama dengan menggunakan inisiatif pimpinannya untuk berkomunikasi kepada *follower*. Atasan sendiri sudah mampu mengetahui jenis-jenis *follower* yang ada dengan cara tersebut yang terbaca dari narasumber yang berkata bahwa *conformist follower* berjumlah paling banyak dan *effective follower* yang kebanyakan adalah karyawan yang telah bekerja lama dan telah memiliki kontribusi lebih besar terhadap perusahaan. Narasumber utama sendiri yang menjabat sebagai kepala divisi Keuangan dan Personalia sangat berinisiatif agar *follower* mampu menjadi *effective* dengan melakukan dorongan untuk berpendapat ketika rapat maupun *briefing*, mengingat jumlah *conformist follower*

yang banyak dan ada jenis *conformist follower* dalam divisi tersebut.

Dengan mengandalkan kerjasama, aturan *followership styles* pada organisasi yang dimana bertujuan agar hubungan atasan dan bawahan terjaga dan erat hingga keinginan atasan mampu diwujudkan. Aturan *followership styles* berdasarkan jawaban narasumber yang mengatakan bahwa target atasan telah dilaksanakan oleh bawahan, kemauan kerjasama yang diutamakan hingga menjadi hal yang terutama dalam organisasi, individu juga mampu bertumbuh atas inisiatifnya, tidak pernah menyalahkan siapapun mengenai keputusan yang salah karena selalu dimusyawarahkan, menerima tanggungjawab apapun yang diberikan oleh pimpinan, hingga kemauan *follower* untuk membuat atasan mengetahui informasi terbaru.

Perkembangan para pengikutnya diperhatikan oleh organisasi dari program pelatihan dan bimbingan dari atasan. Perkembangan *followership styles* sendiri juga berasal dari kemauan *follower* untuk bersedia menjadi sumber daya bagi pimpinannya, dan narasumber yang mengeksplor kemampuan dan bakat agar mengembangkan kinerjanya, dan loyalitas yang mampu membuat atasan mempercayai *follower*. Hubungan atasan dan bawahan juga selalu dibangun yang seperti dijelaskan bahwa kerjasama adalah komponen terpenting sehingga hubungan harus dibangun terlebih dahulu agar menciptakan kerjasama yang efektif.

Saran

Permasalahan pada *followership styles* PT. Sarana Daya Utama adalah atasan mampu membaca jenis *follower* terbanyak adalah *conformist follower* tetapi *follower* sendiri masih belum banyak terbentuk menjadi *effective follower* yang tergambar dari cara mereka berpikir masih belum optimal. *Conformist follower* sebenarnya mampu menjadi *effective follower* dengan melakukan pembinaan lebih karena *follower* PT. Sarana Daya Utama sudah memiliki kemauan untuk bekerja sama yang solid. Atasan juga sering melakukan *brainstorming* terhadap *follower* dengan harapan selain menemukan ide yang terbaik, *effective follower* dapat terbentuk dari *conformist follower*. Pembinaan lebih sering, motivasi, *brainstorming*, bahkan pelatihan perlu diterapkan dengan waktu dan kondisi yang sesuai dengan kinerja *follower*.

Karyawan juga hanya mengambil keputusan berdasarkan inisiatifnya ketika atasannya sedang berhalangan. Kesempatan itu seharusnya menjadi motivasi karyawan agar mampu bekerja lebih mengandalkan inisiatif hingga pimpinan tidak perlu sering mengkoordinasi. Kegunaan seorang pemimpin disini adalah lebih memotivasi karyawan agar mampu bertindak sesuai inisiatif agar kinerja lebih meningkat. Pengembangan *followership styles* juga bermasalah dimana ada satu narasumber yang mengatakan bahwa tidak pernah membantu pemimpin menjadi pemimpin yang baik, padahal narasumber utama mengatakan bahwa *follower* sudah sering memberikan ide-ide mereka. Permasalahan ini muncul karena tidak lepas dari jenis *follower* yang dimana narasumber yang mengatakan tidak pernah membantu pimpinan menjadi lebih baik adalah termasuk *conformist follower* yang jarang berpendapat. Tidak lepas dari aturan

followership styles yang dimana narasumber juga mengatakan hanya bekerja dengan inisiatif ketika atasan berhalangan dan memberikan atasan informasi terbaru hanya seputar organisasi, yang dimana narasumber lain pernah memberikan informasi terbaru yang berhubungan dengan dunia luar organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Johnson, Barry (2011). *Good Followership*. United Kingdom: Training Journal.
- Whitlock, Joy (2012). *The Value of Active Followership*. United Kingdom: Nursing Management.
- Latour, Sharon M. & Rast, Vicki J. (2004). *Dynamic Followership*. Air & Space Power Journal.
- Martin, Richard (2008). *Followership : Natural Complement to Leadership*. FBI Law Enforcement Bulletin; July 2008 pg. 8.
- Antelo, Absael ; Prilipko, Evgenia V. & Sheridan-Pereira, Margaret (2010). *Assessing Effective Attributes of Followers in a Leadership Process*. Contemporary Issues in Education Research.
- Moore, Loren I (1976). *The Follower Maturity Index : Dimensions of Follower Maturity*. Group & Organization Studies.
- Blackshear, Patsy Baker (2004). *The Follower Continuum : Model for Increasing Organizational Productivity*. The Innovation Journal : The Public Sector Innovation Journal, Volume 9.
- McCallum, John S. (2013). *Followership : The Other Side of Leadership*. Ivey Business Journal.
- Ricketson, Rushton S. (2008). *An Exploration of the Relationship of Leadership Styles and Dimensions of Courageous Followership*. Regent University.
- Brumm, Christopher A. (2010). *Leadership that Enables : How Long-term Planning Relates to Followership*. Indiana Wesleyan University.
- Daft, Richard L. (2011). *Leadership (5th Ed.)*. South-Western College Pub, 2010.
- Firmansah, Dede. (2013, 29 November). Ilmu Tentang Followership. Diperoleh 10 April 2014, dari <http://konsultan-ikm.blogspot.com/2013/11/ilmu-tentang-followership.html>