

GAMBARAN *FOLLOWERSHIP* PADA KARYAWAN SHM

Mirna Efar dan Hana Panggabean
Magister Psikologi Profesi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya
efar.mirna@gmail.com; hanaatmoko@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk melihat gambaran tipe *followership* karyawan SHM, yang bergerak pada bisnis *print media*. Dengan mengetahui tipe *followership* para karyawannya, organisasi dapat mengelola mereka dengan cara yang paling sesuai untuk pencapaian tujuan organisasi. Karena proporsi kontribusi pemimpin tidak sebesar kontribusi dari pengikut, maka gambaran tipe *followership* menjadi penting bagi organisasi untuk diketahui sebagai langkah awal untuk menentukan cara pengelolaan karyawan yang sesuai. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Alat ukur yang digunakan adalah kuesioner *followership* yang dikembangkan oleh Robert Kelley. Kuesioner ini diberikan kepada seluruh karyawan SHM (99 orang). Hasil penelitian menunjukkan gambaran tipe *followership* karyawan SHM didominasi oleh dua tipe utama yaitu tipe *pragmatist follower* (53,12%) dan tipe *exemplary follower* (46,88%). Berdasarkan hasil tersebut, rekomendasi diberikan kepada manajemen puncak tentang *followership* karyawan SHM dan pendekatan yang sesuai untuk mengelolanya.

Kata kunci: *followership, follower, leadership*

Abstract

The aim of this study is to describe the followership type of the employees of SHM—an organization committed in printed media. By knowing the followership type of its employees, an organization can manage each of them efficiently to achieve the organization's goal. Because a leader's contribution is less than the workers' contribution for the organizational success, knowing the employees' followership type is pivotal for the further management of each worker. This study used quantitative approach, using followership questionnaire developed by Robert Kelley. The questionnaires were distributed to all SHM employees, with the total of 99 workers. The results showed that SHM employees are mostly pragmatic followers (53.12%), while the rest are exemplary followers (46.88%). The intervention recommendation was informed to the higher-ups using survey-feedback framework; the information included the followership type of SHM employees and the effective way to manage them.

Keywords: *followership, follower, leadership*

Organisasi masih belum menyadari bahwa seorang pemimpin yang baik tidak akan dapat mencapai keberhasilan yang diharapkan jika tidak memiliki pengikut yang dapat diandalkan. Sejumlah penelitian yang telah dilakukan bahkan menyatakan bahwa pengikut dapat

mempengaruhi kinerja pemimpin dalam organisasi (Shamir, 2007). Kelley (1992) menyebutkan bahwa proporsi kontribusi pemimpin justru tidak sebanyak kontribusi dari pengikut. Pemimpin dinilai mampu memberikan kontribusi maksimal sebanyak 20%, dan sisanya sebanyak 80%

merupakan kontribusi pengikut dalam mencapai kesuksesan organisasi.

Kellerman (2008) menegaskan bahwa pengikut memiliki peran yang sama pentingnya dengan seorang pemimpin. Peran pengikut saat ini telah bergeser, tidak lagi sekedar untuk mengikuti arahan pemimpin, namun memiliki peran aktif sebagai *collaborator*, *assessor*, *influencer*, dan *constructor* bagi para pemimpin. Menurut Thach, Thompson, & Morris (2006); Woods et. al. (2009), *followership* merupakan kemampuan seseorang dalam mengikuti arahan dan memberi dukungan secara efektif kepada pemimpin dan organisasi. Dengan demikian, suatu perilaku yang dimunculkan dari pengikut kepada pemimpin dan organisasi didefinisikan sebagai *followership* (Kellerman, 2008; Woods, et al., 2009).

Followership memang merupakan konsep yang masih jarang dibahas dan diteliti, terutama di Indonesia. Namun, tema *followership* ini mulai marak dibahas untuk meningkatkan kesadaran organisasi akan pentingnya peran pengikut. Menurut Kelley (1992), tidak semua orang dalam organisasi bekerja untuk mengejar dan mendapatkan peran sebagai pemimpin. Organisasi juga terdiri dari orang-orang yang memilih untuk mengabdikan diri dengan kemampuan yang dimiliki untuk menggerakkan dan memajukan organisasi.

Dalam implementasinya, pemimpin dan pengikut memang harus saling berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai keunggulan yang kompetitif bagi organisasi. Bagi organisasi, pemimpin berperan sebagai pengambil keputusan, dan pengikut sebagai pelaksana keputusan (Kaplan & Norton, 2004). Sebagai analoginya, pemimpin diibaratkan sebagai otak dan pengikut sebagai anggota tubuh. Otak bertugas untuk mengkoordinasikan gerak bagi anggota tubuh untuk melakukan aktivitas tertentu, apabila anggota tubuh tidak dapat berfungsi sempurna, maka kemampuan ataupun kecepatan gerak orang tersebut dapat terganggu dalam

melakukan aktivitas. Jika dilihat dari analogi tersebut, baik pemimpin maupun pengikut memiliki kontribusi bagi kelangsungan organisasi. Menurut Hasibuan (dalam Agustina, 2009), pola interaksi antara pemimpin dan pengikut dilakukan untuk merealisasikan rencana tindakan yang telah disepakati, guna mencapai tujuan organisasi.

Sebagai perusahaan *print media*, SHM menghadapi berbagai tantangan dari pihak eksternal. Perkembangan bisnis *print media* di Indonesia menunjukkan kemajuan yang sangat pesat dari waktu ke waktu. SHM harus berhadapan dengan berbagai perubahan yang terjadi dengan cepat, seperti perubahan teknologi yang terus berkembang dan kebutuhan pembaca akan informasi yang terkini. SHM yang awalnya memonopoli bisnis media, kini juga harus berkompetisi dengan perusahaan media lainnya. Kondisi-kondisi di atas ternyata menjadi tantangan yang tidak mudah bagi SHM, tampak dari penurunan performa bisnis perusahaan tersebut beberapa tahun terakhir ini, dan kini dapat dikategorikan pada kondisi stagnan. Hal ini tampak dari data keuangan yang menunjukkan kinerja perusahaan kurang baik selama empat tahun terakhir.

Masih kuatnya pandangan yang berorientasi pada perspektif pemimpin sebagai sumber solusi, tampak pada langkah yang diambil SHM saat terjadi penurunan bisnis. Melihat performa organisasi yang kurang baik, manajemen SHM beberapa kali melakukan perubahan pemimpin puncak. Hal tersebut dilakukan dengan harapan dapat mengembalikan bahkan meningkatkan performa organisasi. Para pemimpin yang ditunjuk untuk memimpin SHM merupakan para pemimpin pilihan yang memiliki kisah sukses dari berbagai industri. Cara ini sudah diupayakan SHM selama dua tahun terakhir, namun belum menunjukkan hasil yang diharapkan. Menurut Kelley (1992), seorang pemimpin belum tentu mampu memimpin anak buah dari jenis industri

yang berbeda. Pemimpin perlu memahami bahwa pengikut dari industri yang berbeda, memiliki karakteristik yang berbeda pula.

Misalnya, pada bisnis unit *manufacturing*, karyawan bekerja setiap langkahnya mengandalkan SOP yang telah ditentukan perusahaan. Dengan demikian, sebagai karyawan justru terbiasa bekerja dengan mengikuti prosedur yang ada. Sedangkan pada bisnis *print media*, karyawan bekerja di lapangan menghadapi kondisi yang tidak menentu. Karyawan terbiasa bekerja fleksibel, tidak terpaku pada prosedur yang ada untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi di lapangan. Dalam bisnis *print media*, pekerjaan yang harus dilakukan karyawan lebih banyak berhadapan dengan kondisi-kondisi yang tidak menentu di lapangan. Tidaklah heran jika karyawan print media ditandai dengan fleksibilitas dan kreativitas yang tinggi, seperti adanya kebebasan dalam waktu bekerja, kebebasan berkreasi dan menuangkan ide, bahkan sampai dengan kebebasan dalam menggunakan pakaian kerja. Fleksibilitas seperti ini dianggap dapat memberikan ruang bagi karyawan untuk menunjukkan dan memaksimalkan kreativitas dan inovasi mereka dalam memberikan yang terbaik bagi organisasi. Meski demikian, tuntutan pekerjaan yang membiasakan karyawan dalam fleksibilitas ini, membuat mereka cenderung kurang suka diatur. Dengan kekritisannya yang terasah karena tuntutan pekerjaan, membuat mereka juga cenderung suka memberikan kritik terhadap organisasi.

Saat ini, pemimpin puncak SHM memiliki perspektif yang berbeda dalam melihat kondisi para pengikutnya. Salah satu pihak *top management* SHM mengungkapkan bahwa karyawan dinilai kurang disiplin dan kurang termotivasi dalam bekerja. Mereka terbiasa datang terlambat ke kantor dan tampak enggan terlibat dalam kegiatan-kegiatan bersama organisasi. Di samping itu, mereka dinilai

mudah mengkritisi sesuatu namun tanpa diiringi partisipasi yang positif. Hal berbeda disampaikan oleh pihak *top management* lainnya yang menyampaikan bahwa karyawan memang tampak kurang disiplin untuk datang tepat waktu, meski demikian mereka menunjukkan kesediaan pulang larut malam, misalnya untuk memastikan artikel sudah diterbitkan. Hal tersebut dinilai sebagai bentuk keterlibatan aktif dari karyawan untuk kepentingan organisasi. Di samping itu, karyawan juga dianggap sudah cukup mandiri dalam mengkritisi berbagai situasi tidak menentu yang dihadapi di lapangan.

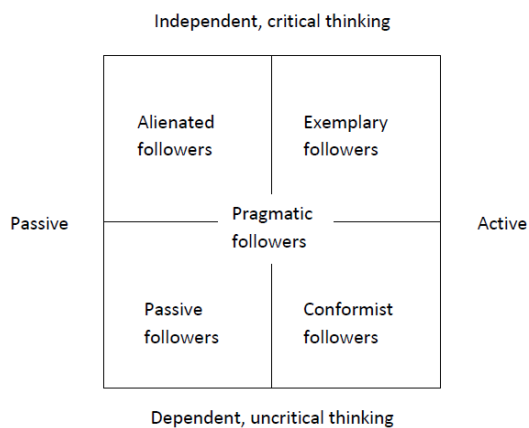
Selama ini, organisasi menerapkan berbagai strategi dan kebijakan untuk meningkatkan performa, namun kurang memperhatikan pengikut yang menjadi penggerak organisasi. Misalnya, penerapan jam kerja yang kaku dan kurang mempertimbangkan keunikan karakteristik pekerjaan mayoritas karyawan sebagai pekerja media. Pada dasarnya, maksud dan tujuan pemimpin adalah baik, yakni ketaatan dan kedisiplinan kerja; namun kebijakan tersebut tampaknya kurang sesuai untuk diterapkan kepada karyawan SHM.

Mengingat bahwa keberhasilan sebuah organisasi merupakan peran para pemimpin dan pengikut; maka pilihan terbaik yang dapat dilakukan untuk meningkatkan performa organisasi adalah dengan memadukan peran pemimpin yang kompeten dan kapasitas yang dimiliki oleh pengikut. Pemetaan *followership* merupakan metode yang dapat membantu pemimpin dalam mengelola para pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi (Kelley, 1992). Oleh karenanya, SHM perlu melihat bagaimana peta *followership* yang terbentuk di dalam organisasi. Hasil pemetaan ini dapat menjadi panduan bagi pemimpin untuk mengarahkan para pengikutnya dalam mencapai kesuksesan organisasi.

Beberapa penelitian mengenai *followership* dilakukan dari berbagai jenis

industri yang berbeda, namun belum pernah ada yang melakukan penelitian pada organisasi yang bergerak di bidang industri media. Penelitian *followership* yang dilakukan di perusahaan otomotif (Favara, 2009), di perusahaan pemerintah US Federal (Kim, 2011), di universitas negeri Botswana (Oyetunji, 2013), dan di salah satu organisasi non profit USA (Varela, 2013); di mana hasil penelitian ini menunjukkan gambaran karyawan di masing-masing perusahaan.

Menurut Thach, Thompson, & Morris (2006); Woods et. al. (2009), *followership* merupakan kemampuan seseorang dalam mengikuti arahan dan memberi dukungan secara efektif kepada pemimpin dan organisasi. Kelley (1992) mengusulkan klasifikasi gaya *followership* dalam sebuah matriks yang terdiri dari dua dimensi, yaitu keterlibatan (*active engagement*) dan kemampuan berpikir kritis (*independent critical thinking*). Berdasarkan dua dimensi tersebut, Kelley menyusun alat ukur *followership*, yang hasilnya dapat mengklasifikasikan lima tipe *followership*: *passive follower*, *conformist follower*, *alienated follower*, *pragmatist follower*, dan *exemplary follower*.



Gambar 1. Tipe Followership (Kelley, 1992)

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan dapat digolongkan dalam

jenis penelitian *action research*, dengan unit analisisnya adalah individu.

Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap SHM, yakni sebanyak 64 orang karyawan. Karakteristik responden dalam penelitian ini adalah semua karyawan SHM yang telah berstatus sebagai karyawan tetap, dengan minimal satu tahun masa kerja di SHM. Pertimbangannya adalah karyawan baru yang belum genap bekerja satu tahun dan masih berstatus kontrak dinilai masih beradaptasi dengan lingkungan kerja, sehingga belum dapat dilihat tipe *followership*nya secara pasti.

Instrumen Penelitian

Alat ukur *followership* diciptakan oleh Robert Kelley (1992) terdiri dari 20 item pernyataan, di mana responden diminta untuk memilih satu dari tujuh derajat frekuensi atas setiap item pernyataan. Pilihan jawaban merupakan skala interval dari 0-6, sebagai berikut: Tidak Pernah (0), Sangat Jarang (1), Jarang (2), Kadang-kadang (3), Cukup Sering (4), Sering (5), dan Selalu (6).

Tabel 1: Kategori Dimensi Berdasarkan Skor Total Masing-Masing Dimensi

No	Skor Total Dimensi	Kategori
1	0-19	Rendah
2	20-40	Sedang
3	41-60	Tinggi

Sumber: Kelley (1992)

Tabel 2: Pemetaan Tipe Followership

No	Kategori Dimensi Keterlibatan	Kategori Dimensi Kemampuan Berpikir Kritis	Tipe Followership
1	Tinggi	Tinggi	<i>Exemplary Follower</i>
2	Tinggi	Rendah	<i>Alienated Follower</i>
3	Rendah	Tinggi	<i>Conformist Follower</i>
4	Sedang	Sedang	<i>Pragmatist</i>

5	Rendah	Rendah	<i>Follower Passive Follower</i>
---	--------	--------	--

Item-item dalam alat ukur *followership* diturunkan dari dimensi keterlibatan (*active engagement*) dan dimensi kemampuan berpikir kritis (*independent critical thinking*). Masing-masing dimensi terdiri dari sepuluh item pernyataan, yang tersebar tidak berurutan di dalam kuesioner.

Alat ukur ini diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia dan disesuaikan dengan konteks penelitian. Adapun tahap-tahap yang dilakukan meliputi:

1. Proses *Translate* (Bahasa Indonesia-Bahasa Inggris)
2. Proses *Backtranslate* (Bahasa Inggris-Bahasa Indonesia)
3. *Expert Judgment*
4. Pelaksanaan Uji Coba Alat Ukur *Followership* (versi Bahasa Indonesia)

Pengujian reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini menggunakan teknik statistik *Alpha Cronbach*, dan diperoleh hasil koefisien korelasi sebesar 0,876. Anastasia dan Urbina (1997) menyebutkan bahwa sebuah alat tes dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi apabila nilai koefisien reliabilitasnya sebesar 0,80-0,90. Dengan demikian, alat ukur *followership* dikatakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik, sehingga layak untuk digunakan pada penelitian ini.

Tabel 3: Hasil Uji Reliabilitas pada Alat Ukur *Followership*

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	20

Prosedur Penelitian

Pengambilan data dilakukan melalui pengisian kuesioner yang dibagikan kepada seluruh karyawan SHM. Proses pengambilan data di SHM berlangsung selama dua minggu, dengan dibantu oleh tim HR SHM. Peneliti menyebarkan kuesioner berupa *hardcopy*

(dalam bentuk selembaar kertas) dan *softcopy* (dalam bentuk *google docs*), dengan demikian responden yang sedang bertugas di luar kantor tetap dapat mengisi kuesioner tersebut. Kuesioner yang kembali sebanyak 64 orang. Data dari penelitian ini diolah menggunakan teknik statistik deskriptif untuk menggambarkan tipe *followership* karyawan SHM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Tabel 4: Profil Responden Penelitian

No	Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Jenis Kelamin (N = 60)	Laki-laki	45	75.00%
		Perempuan	15	25.00%
2	Usia (N = 57)	< = 30 tahun	12	21.05%
		31-40 tahun	20	35.09%
		41-50 tahun	22	38.60%
		> 50 tahun	3	5.26%
4	Tingkat Pendidikan (N = 55)	SMA	7	12.73%
		D3	9	16.36%
		S1	37	67.27%
		diatas S1 (S2 dan S3)	2	3.64%
5	Divisi (N = 59)	Editorial	30	50.85%
		Business	11	18.64%
		Supporting	18	30.51%
7	Tingkat Jabatan (N = 60)	Staff/ Officer	45	75.00%
		Superintendent/ Supervisor	8	13.33%
		Manager	7	11.67%
		1-5 tahun	10	17.54%
8	Masa Kerja (N = 57)	6-10 tahun	5	8.77%
		11-15 tahun	15	26.32%
		16-20 tahun	20	35.09%
		>20 tahun	7	12.28%

Responden dalam penelitian ini didominasi oleh responden pria dari kelompok usia 41-50 tahun (38,6%). Hal ini sesuai dengan proporsi responden jika

dilihat dari aspek masa kerja, yakni didominasi oleh kelompok masa kerja 16-20 tahun (35,09%). Meski demikian, jika dicermati responden penelitian ini didominasi oleh kelompok usia produktif, yakni sebesar 56,4% (merupakan gabungan kelompok usia di bawah 30 tahun dan kelompok usia 31-40 tahun). Menurut Santrock (2003), seseorang pada rentang usia 21-40 tahun berada dalam fase dewasa muda.

Jika dilihat dari sebaran responden pada divisi yang ada di SHM, dapat dilihat bahwa mayoritas responden adalah karyawan dari divisi Editorial (50,85%). SHM yang bergerak di bidang *print media* mayoritas karyawannya adalah jurnalis, yang berada di divisi Editorial. Karyawan dari divisi Editorial ini dapat dikatakan sebagai gardu depan dari pergerakan bisnis di SHM.

Jika dilihat dari tingkat pendidikan, mayoritas responden penelitian didominasi oleh kelompok dari pendidikan sarjana (67,27%), yang dapat dikatakan sebagai kalangan berpendidikan tinggi. Mayoritas responden penelitian ini berada pada level jabatan *staff/officer*, di mana pada level ini responden menjalankan perannya murni sebagai pengikut (tidak menjalankan peran ganda). Menurut Kerry (2003), pemimpin pada *middle management level* menjalankan dua peran dalam organisasi, yakni sebagai pemimpin dan pengikut.

Gambaran Umum Followership Karyawan SHM

Peneliti melakukan perhitungan nilai rata-rata dari skor total dua dimensi pada pengukuran *Followership*. Dimensi pertama adalah *active engagement*, menunjukkan tingkat keterlibatan karyawan SHM berada pada kategori Sedang, dengan skor rata-rata sebesar 39,84. Dimensi kedua adalah *independent critical thinking*, menunjukkan tingkat kemampuan berpikir kritis karyawan SHM berada pada kategori Sedang, dengan skor rata-rata sebesar 39,01. Dengan demikian,

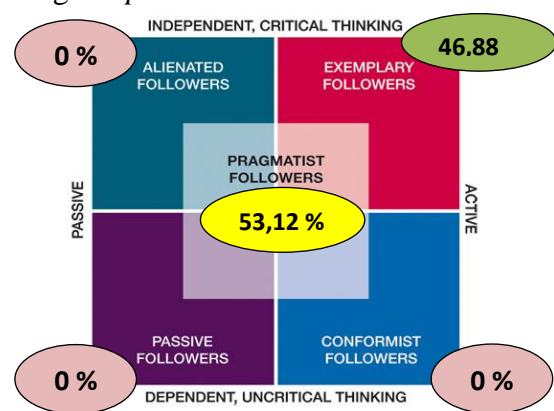
dapat dikatakan bahwa rata-rata karyawan SHM cukup mau terlibat dalam organisasi. Dari hasil ini juga menunjukkan bahwa karyawan SHM cukup mampu berpikir kritis.

Tabel 5: Perhitungan Nilai Rata-Rata Skor Total Dimensi Followership

Dimensi	Mean Skor Rentang		Kategori * isasi *
	Total Dimensi (N=64)	Skor Total Dimensi	
<i>Active Engagement</i> (Keterlibatan)	39,84		Rendah (0-19)
<i>Independent Critical Thinking</i> (Kemampuan Berpikir Kritis)	39,01	0-60	Sedang (20-40) Tinggi (41-60)

Sumber: Kelley, R. (1992)

Berdasarkan hasil pengelompokan kedua dimensi dari keseluruhan 64 orang responden di atas, maka diketahui bahwa sebagian besar karyawan SHM memiliki *followership* tipe *pragmatist*, yakni sebanyak 34 orang (53,12%). Sedangkan 30 orang responden lainnya (46,88%) adalah tipe *exemplary*. Dari data keseluruhan responden, diketahui bahwa tidak ditemukan tipe *followership* lainnya dari karyawan SHM. Proporsi tipe *followership* responden dapat dilihat dari diagram *pie* berikut:



Gambar 2. Tipe Followership Karyawan SHM (N=64)

Setiap tipe *followership* memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing. *Pragmatist follower* memiliki kekuatan dalam melihat situasi yang dihadapi. Seperti yang terjadi di SHM, terlihat sejumlah karyawan harus melihat situasi atasan ketika akan memberikan pendapat. Jika situasi kurang mendukung, ia akan menunda atau memutuskan untuk tidak menyampaikan pendapatnya tersebut. Di samping itu, mereka juga biasanya tampak lebih patuh dan mau mengikuti prosedur kerja yang ada. Walaupun kurang setuju dengan aturan yang ditetapkan perusahaan, berdasarkan data dari tim HRD ditemukan bahwa persentase jumlah karyawan yang datang terlambat mengalami penurunan selama satu tahun terakhir. Meski demikian, tipe ini juga memiliki kelemahan, mereka lebih sering bertindak ketika situasi menguntungkan, dan mereka cenderung mengkritisi keputusan dari atasan secara diam-diam. Pada situasi yang terjadi di SHM, tampak sejumlah pekerja yang melakukan pekerjaan seadanya, cenderung menunda dan kurang menunjukkan prestasi kerja.

Kekuatan tipe *exemplary follower* adalah dapat bekerja secara mandiri. Beberapa karyawan yang terlihat menonjol menunjukkan upaya melakukan perbaikan-perbaikan secara mandiri terkait proses kerja di divisinya. Bahkan sejumlah karyawan berani menyampaikan masukan secara langsung kepada Direksi untuk menanggapi program kerja yang baru diterapkan dalam organisasi. Mereka tidak hanya memberikan masukan saja kepada atasan, namun ikut serta dalam program kerja tersebut. Meski demikian, tipe pengikut ini juga memiliki kelemahan, mereka tidak suka pekerjaannya didikte oleh orang lain. Mereka juga cenderung memberikan kritik dengan terus terang kepada atasan. Hal ini seringkali menimbulkan ketidaknyamanan dari pemimpin karena merasa diintimidasi oleh pengikutnya.

Tipe *followership* karyawan sebenarnya dapat dipicu oleh beberapa kondisi. Pada umumnya, cukup banyak tipe *pragmatist* dalam organisasi dikarenakan kondisi yang kurang stabil, tidak menentu, atau karena adanya banyak perubahan (Kelley, 1992). Kondisi ini dapat menyebabkan pengikut kurang termotivasi, kurang terdorong memberikan kinerja terbaiknya, atau cenderung bertindak aman agar tidak menghadapi resiko yang tidak diinginkan.

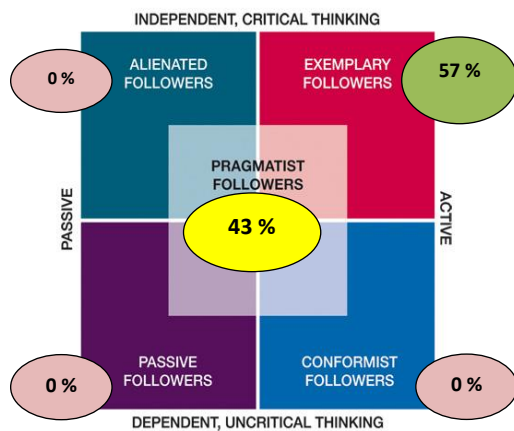
Selain itu, suasana hubungan personal antara atasan dan pengikut juga menjadi salah satu faktor yang menyebabkan karyawan cenderung menjadi pengikut yang *pragmatist*. Peneliti melihat hal ini cukup berpengaruh di SHM. Para pemimpin dipromosi karena menunjukkan kinerja lebih baik dari waktu ke waktu, menjajaki karirnya dari level paling bawah dari struktur organisasi. Mereka tumbuh bersama dengan rekan-rekan lainnya dalam departemen/divisi tersebut. Hal ini memberikan kendala tersendiri bagi pengikut dalam menghadapi pemimpin mereka; ada rasa sungkan untuk menegur dan mengkritisi pemimpin mereka, sehingga mereka lebih memilih mengikuti saja dan mencari cara yang aman dalam bekerja.

Tipe Followership berdasarkan Data Demografis

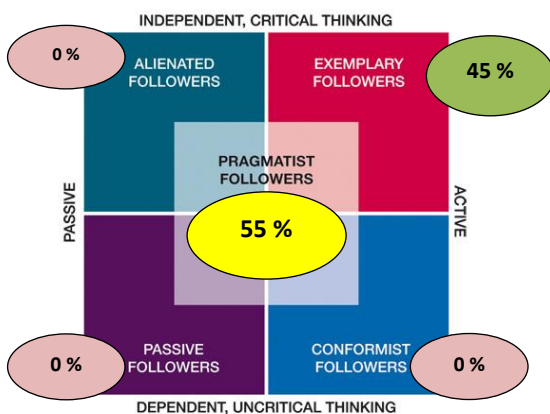
Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang dilakukan, diketahui bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara tipe *followership* dengan tingkat pendidikan. Artinya, tingkat pendidikan seseorang berhubungan dengan bagaimana mereka berperilaku sebagai seorang pengikut. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi pendidikan yang diperoleh seseorang, berarti semakin pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki akan sesuatu hal. Hal tersebut dapat menjadi pendorong seseorang dalam memilih, memutuskan, menjalankan perannya untuk mengkritisi situasi yang

dihadapi dan berkontribusi di dalam situasi tersebut.

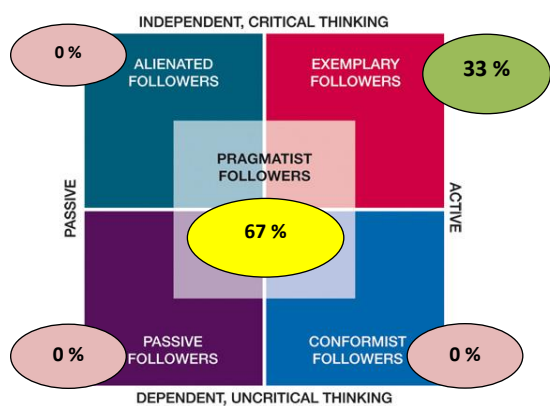
1. Gambaran Tipe *Followership* berdasarkan Divisi



Gambar 3. Tipe *Followership* SHM pada Kelompok Divisi Editorial (N=30)



Gambar 4. Tipe *Followership* SHM pada Kelompok Divisi Business (N=11)

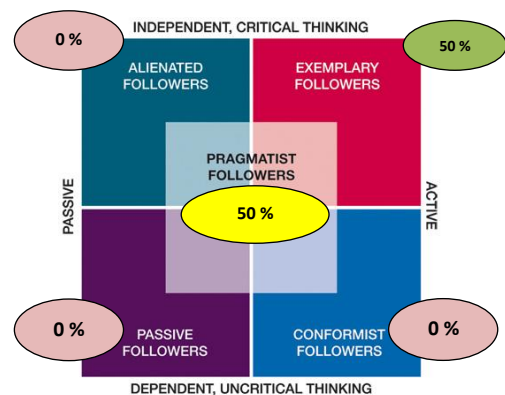


Gambar 5. Tipe *Followership* SHM pada Kelompok Divisi Supporting (N=18)

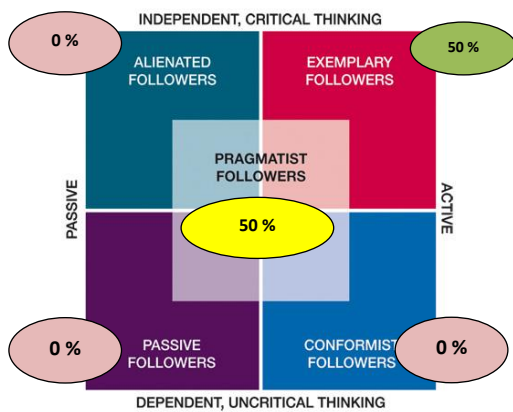
Dilihat dari sebaran responden dari kelompok divisi editorial, dapat dilihat bahwa tipe *exemplary follower* (17 orang) lebih mendominasi dari tipe *pragmatist follower* (13 orang). Responden di divisi editorial mayoritas adalah reporter, yakni ujung tombak organisasi. Keterlibatan divisi ini dianggap lebih besar dibandingkan divisi-divisi lainnya dalam organisasi. Karakter pekerjaannya juga menuntut mereka lebih kritis menanggapi setiap situasi yang terjadi.

Pada kelompok divisi business dan supporting, dapat dilihat bahwa mayoritas adalah tipe *pragmatist follower*. Pada divisi supporting, jumlah tipe *pragmatist follower* (12 orang) dibandingkan dengan tipe *exemplary follower* (6 orang); sedangkan pada divisi business jumlahnya cukup berimbang antara tipe *pragmatist follower* (6 orang) dan *exemplary follower* (5 orang). Responden yang berada pada divisi business dan supporting adalah mereka yang berperan sebagai pendukung kelancaran proses dalam organisasi. Hal ini mungkin menyebabkan keterlibatan dan kekritisannya tidak sebesar yang dilakukan oleh divisi editorial.

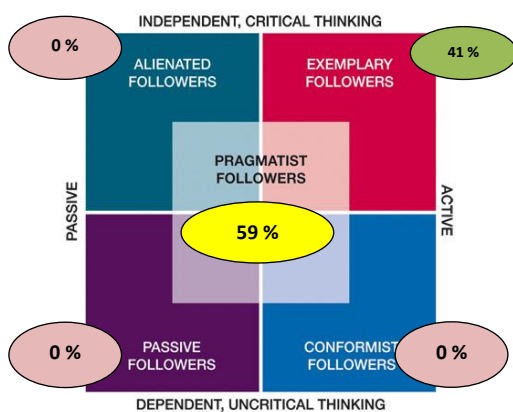
2. Gambaran Tipe *Followership* berdasarkan Masa Kerja



Gambar 6. Tipe *Followership* SHM pada Kelompok Masa Kerja 1-5 tahun (N=10)



Gambar 7. Tipe Followership SHM pada Kelompok Masa Kerja 6-10 tahun (N=20)



Gambar 8. Tipe Followership SHM pada Kelompok Masa Kerja di atas 15 tahun (N=27)

Dilihat dari sebaran responden dari kelompok masa kerja 1-5 tahun dan kelompok masa kerja 6-10 tahun, proporsi antara tipe *exemplary* dan *pragmatist follower* seimbang. Sedangkan pada kelompok masa kerja lebih dari 15 tahun, dapat dilihat bahwa mayoritas adalah tipe *pragmatist follower* (16 orang), sedangkan tipe *exemplary follower* (11 orang). Dari data tersebut, responden yang berada pada masa kerja di atas 15 tahun justru tampak lebih berhati-hati dalam menjalankan perannya di SHM.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan SHM merupakan *pragmatist follower* (53,12%). Peneliti menduga nilai kekeluargaan yang

ada di SHM membentuk kedekatan antar karyawannya. Di satu sisi, hal tersebut menjadi faktor positif yang dapat mendukung kelancaran proses kerjasama dalam organisasi. Di sisi lain, suasana kekeluargaan yang erat kemungkinan memberikan rasa sungkan dari para pengikut untuk memberikan kritik kepada atasan. Hal ini sejalan dengan yang dinyatakan oleh Riggio (2008) bahwa faktor budaya atau nilai di organisasi dapat mempengaruhi tipe *followership* yang terbangun.

Hackman dan Johnson (2013) menyebutkan bahwa tipe *pragmatist follower* ini dapat disebabkan karena seringnya terjadi perubahan kepemimpinan, restrukturisasi organisasi, ataupun adanya *layoffs*. Dikaitkan dengan kondisi SHM, kontesnya menjadi relevan. Seiring terjadinya pergantian kepemimpinan selama empat tahun terakhir, mendorong kemungkinan tipe *pragmatist follower* ini menjadi cukup mendominasi karyawan SHM. Ditambah kondisi performa organisasi yang kurang baik menjadi kekhawatiran tersendiri bagi karyawan karena muncul dugaan akan adanya *downsizing* di SHM.

Penelitian *followership* di SHM memiliki beberapa limitasi. Pada proses pengambilan data, peneliti perlu bekerja sama dengan tim SHM untuk melakukan pengecekan saat pengisian kuesioner berlangsung. Dengan demikian peneliti tidak hanya mendapatkan kepercayaan dari para responden, namun juga dapat terjun langsung untuk memastikan kelancaran proses pengambilan data. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat dilengkapi dengan metode kualitatif, sehingga hasil yang diperoleh lebih mendalam dan dapat dielaborasi dengan data yang didapatkan secara kuantitatif.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diolah, peneliti menyimpulkan dua hal, yakni:

1. Karyawan SHM merupakan tipe *the pragmatist follower* dan *the exemplary follower*. Pada penelitian ini, tidak muncul tipe *followership* yang lain pada karyawan SHM. Hasil penelitian *followership* di SHM menunjukkan bahwa tipe yang muncul dalam penelitian ini hanya tipe *pragmatist follower* dan *exemplary follower*, sedangkan ketiga tipe lainnya tidak muncul. Hal ini rupanya bukan merupakan hal yang aneh. Beberapa penelitian sebelumnya juga menunjukkan hasil di mana tidak semua tipe *followership* muncul dalam organisasi. Tipe *followership* dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh kondisi organisasi ataupun jenis pekerjaan yang dilakukan pengikut.
2. Hasil penelitian juga menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara tipe *followership* dengan tingkat pendidikan seseorang.

Penanganan atau pengelolaan bagi para pengikut ini tidak dapat dilakukan tanpa adanya dukungan dari organisasi, khususnya dari para manajemen puncak. Melihat bahwa pada awal penelitian ini, para manajemen puncak memiliki perspektif yang berbeda terhadap para pengikutnya, maka menjadi penting bahwa mereka memiliki pemahaman yang sama untuk melihat dan menilai para pengikutnya. Dengan demikian, para manajemen puncak dapat menentukan langkah selanjutnya untuk mengelola para pengikut, dengan tujuan yang lebih luas yakni mengembangkan organisasi. Pengembangan organisasi menjadi kurang efektif ketika para pemimpin dalam organisasi tidak *buy-in* terhadap kebutuhan pengembangan organisasi. Menurut Kotter (2011), sebanyak 70 % dari seluruh usaha

pengembangan organisasi mengalami kegagalan karena para pimpinan tidak *buy in* terhadap ide-ide pengembangan organisasi.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mencapai *buy in* dari para manajemen puncak adalah *Survey-Feedback*. Menurut Cummings & Worley (2008), proses *Survey-Feedback* memberikan pengaruh positif terhadap hasil dan proses dalam organisasi, yang tampak berupa produktivitas kerja karyawan, pengambilan keputusan dalam organisasi, dan motivasi kerja.

Pada proses *survey-feedback* yang telah dijalankan, peneliti memberikan beberapa masukan yang dapat diterapkan di SHM, antara lain:

1. Menginformasikan hasil penelitian ini kepada para pemimpin, mulai dari level supervisor. Dengan demikian, pemimpin memiliki gambaran *followership* di SHM, sehingga mereka mendapatkan tindakan yang lebih tepat dalam mengelola anak buahnya. Atas usulan ini, jajaran manajemen mengusulkan agar informasi ini diberikan mulai dari level manajer, bukan supervisor. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan efisiensi waktu, serta lingkup tanggung jawab pengelolaan anak buah mayoritas masih dilakukan pada level manajerial.
2. Mengadakan *morning meeting*, yang dapat dilakukan secara berkala setiap bulan. Melalui kegiatan ini, pemimpin dapat memberikan informasi-informasi yang positif mengenai kondisi organisasi untuk menumbuhkan rasa aman dari para pengikut. Dengan demikian, rasa aman yang telah tumbuh dari para pengikut akan memberikan semangat bagi mereka untuk menunjukkan

kontribusi dan kekritisannya yang lebih optimal bagi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agho, A. O. (2009). Perspectives of senior-level executives on effective followership and leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 16 (2), 159-166. Indianapolis: Indiana University.
- Agustina, R. (2009). *Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kreativitas karyawan: Analisis pengaruh mediasi pemikiran kreatif dan motivasi intrinsik pada karyawan di industri media*. Skripsi. Depok: Universitas Indonesia.
- Burhanuddin, A. (2013). *Pengaruh followership terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan OCB*. Tesis. Depok: Universitas Indonesia.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2008). *Organization development & change*. 8th Edition. Southwestern.
- Favara, L.V. (2009). *Examining followership styles and their relationship with job satisfaction and performance*. Arizona: Northcentral University.
- Hackman, M. & Johnson, E. (2013). *Leadership: A communication perspective*. 6th ed. United States of America: Waveland Press, Inc.
- House, R. J. (1977). *A theory of charismatic leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*.
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders (Center for public leadership)*. United States of America: Harvard Business School Publishing.
- Kelley, R.E. (1992). *The power of followership*. New York: Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Kerry, T. (2003). Middle managers as followers and leaders: some cross-professional perspectives. *Management in education*, 17, 3, 12-15.
- Kim, C. (2011). *Followership in U.S. Federal Government: A missing link between participative leadership and organizational performance*. Dissertation. New Jersey: The State University of New Jersey.
- Kotter, J.P. (2011). *Buy-In: Saving your good idea from getting shot down*. USA: Harvard Business School Publishing.
- Kumar, R. (1996). *Research methodology: A step by step guide for beginners*. London: Sage Publications.
- Oyetunji, C.O. (2013). The relationship between followership style and job performance in Botswana Private Universities. *International Education Studies*, 6, 2.
- Prabowo, T. A. (2005). *Pengaruh followership terhadap pelaksanaan leadership yang efektif dan berkualitas di PT Yamaha Music Manufacture Indonesia*. Skripsi. Jakarta: UNIKA Atma Jaya-Fakultas Ilmu Administrasi.
- Riggio, R. E. (2008). *Introduction to industrial and organizational psychology*. Pearson.
- Santrock, J. W. (2003). *Life Span Development*. New York: McGraw-Hill.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Shamir, B. (2007). From passive recipients to active co-producers. In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh, & M. Uhl-

- Bien (Eds.), *follower-centered perspectives on leadership*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Thach, E. C., Thompson, K. J, & Morris, A. (2006). *A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles*. Sonoma State University: Institute of Behavioral and Applied Management.
- Varela, L. L. (2013). Volunteer followership in non profit organizations. *Academic Research International Vol.4 No. 5*. USA: University of the Incarnate Word.
- Woods, et.al. (2009). *Followership as a complement to leadership: An analysis of the relationship between leader member exchange and followership types*. Dissertation. United States: Capella University.