

# **PEMETAAN TIPE *FOLLOWERSHIP* (KELLEY'S MODEL) PADA KARYAWAN PT. SINAR NIAGA SEJAHTERA**

Rifky Ramadhan, Indi Djastuti, dan Rini Nugraheni

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis,  
Universitas Diponegoro

## ***Abstract***

*A leader is like the captain on a ship, and an organization is like a ship that there are many passengers on board, so the safety of a ship depends on the captain. If the captain tried to crash the ship into a coral reef, of course we can sure that the ship would go down and all the passengers will feel suffer. But this story can not be taken for granted, because there are few studies that reveal the magnitude of the role of followers in an organization. To study the role of followers in the success of an organization Kelley (1992) defines followership as a capacity and willingness to perform a particular behavior with the aim to participate in meeting common goals. Based on this phenomenon, this study will be the theme "Mapping followership types of Kelley's Model" to elaborate in more detail about the type of followership employees at PT. Sinar Niaga Sejahtera. Once the mapping is done then will be illustrated the followers effectiveness in supporting organizational performance. According to Howell & Mendez (in Bennis, 2008) effective followers able to show the competence and master the necessary skills to perform well in the workplace and is useful for organizations. Effective followers can manage themselves well and able to work without close supervision.*

*This study used a qualitative method with phenomenological approach. To support the acquisition of in-depth data used data collection through structured interviews and documentation with the tape recorder and photo research to the five primary sources namely PT. Sinar Niaga Sejahtera, and three resource persons namely secondary research supervisor from primary sources. Analysis of data using qualitative analysis, and validity of the data was conducted using triangulation.*

*The results of this study indicate the type of followership of employees of PT. Sinar Niaga Sejahtera is different. The subject A has a type of sheep followers who have not been able to demonstrate the effectiveness of its work, the subject B and the type of pragmatics followers have already seen the effectiveness of its work, and the subject C, D, E has the type of the yes people followers are already quite visible effectiveness of its work.*

*Keywords : Followership, Kelley's Model, Mapping Type Followership*

## I. PENDAHULUAN

Pemimpin ibarat nahkoda bagi sebuah kapal, dan organisasi ibarat kapal yang didalamnya banyak penumpangnya, maka selamat tidaknya sebuah kapal bergantung pada nahkodanya. Bila nahkodanya berusaha untuk menabrakkan kapal ke sebuah karang, tentu bisa dipastikan bahwa kapal itu akan tenggelam dan semua penumpang akan menderita. Namun perumpamaan tersebut tidak dapat diterima begitu saja, karena ada beberapa penelitian yang mengungkapkan besarnya peranan *followers* dalam suatu organisasi. Burke (2009) mendefinisikan *followers* sebagai individu yang bersedia untuk mengikuti pemimpin. *Followers* adalah individu yang tidak hanya memahami dan mengambil andil dalam visi dan tujuan pemimpin, tetapi juga dengan visi dan tujuan yang dimiliki perusahaan (Havins, 2010). Untuk mempelajari peran para *followers* dalam keberhasilan sebuah organisasi Kelley (1992) mengartikan *followership* sebagai suatu kapasitas dan keinginan untuk melakukan tingkah laku tertentu dengan tujuan untuk berpartisipasi dalam memenuhi tujuan bersama. Saat ini, *followership* menjadi sebuah tema penelitian yang mulai populer untuk diteliti sejalan dengan semakin meningkatnya kesadaran kalangan akademisi bahwa kesuksesan sebuah organisasi datang tidak hanya dari pemimpin yang berkualitas (*leadership*), tetapi juga dari *follower* yang berkualitas (*followership*).

*Followership* merupakan konsep yang muncul pada tahun 1990an, konsep ini memiliki daya tarik untuk dapat didalami dan dikembangkan lagi. Penelitian mengenai *followership* dapat dilakukan pada organisasi manapun tanpa ada kriteria tertentu, untuk itu dari sisi penemuan fenomena dan aksesibilitas peneliti memilih PT. Sinar Niaga Sejahtera untuk dijadikan tempat penelitian, dan subjeknya adalah karyawan pada perusahaan tersebut.

Setiap perusahaan memiliki standar dan metode yang berbeda untuk menilai kinerja karyawan. Di PT. Sinar Niaga Sejahtera memiliki 2 jenis pengukuran untuk menilai karyawan, pertama adalah untuk pengukuran kinerja karyawan berdasarkan perbandingan antara target kerja sesuai *job description* dengan realisasi atau kinerja sesungguhnya, supaya dapat diketahui seberapa besar karyawan tersebut telah mencapai target kerjanya. Pelaksanaan penilaian dilakukan setiap akhir tahun, dan dijadikan bahan evaluasi dan pedoman oleh atasan dalam membuat *individual development planning*. Selain untuk evaluasi atasan, hasil ini dipakai untuk menjadi ukuran kenaikan gaji dan pengembangan karir karyawan. Kedua adalah pengukuran karakter karyawan berdasarkan nilai-nilai perusahaan, mengukur seberapa besar kesesuaian antara nilai-nilai perusahaan dengan karakter karyawan. Ada beberapa sistem untuk mengukur kesesuaian ini, salah satunya metode penilaian 360°. Metode ini berupa pertanyaan dalam bentuk kuesioner berisi nilai - nilai perusahaan yang diaplikasikan kedalam kegiatan atau perilaku sehari-hari, dan yang melakukan penilaian berjumlah 7 - 12 orang. Komposisi penilai adalah diri sendiri, atasan langsung, atasan tidak langsung, rekan kerja internal, rekan kerja eksternal, bawahan langsung dan bawahan tidak langsung (bila ada). Pengukuran ini dilakukan secara

rutin setahun sekali. Hasil dari pengukuran setiap karyawan dapat berbeda-beda, bahkan sering ditemukan ada karyawan baru namun nilainya tinggi, ada juga karyawan lama namun hasilnya rendah. Hal ini dapat membuat karyawan junior memiliki karir yang lebih baik daripada seniornya.

Perusahaan sebenarnya telah menerapkan pelatihan rutin, sejak karyawan baru mulai bekerja diberikan orientasi karyawan baru yang berupa pengenalan profil perusahaan, *job description*, perkenalan dengan rekan dan area kerja. Setiap tahun juga diadakan pelatihan rutin untuk mengingatkan kembali pada *job description* dan *update* informasi terbaru yang diberikan kepada seluruh karyawan, baik karyawan lama maupun karyawan baru. Selain penilaian kerja dan pelatihan, perusahaan juga menerapkan proses *coaching and counseling* antara atasan dan bawahan, yang dilakukan setiap bulan atau pada waktu - waktu tertentu. Proses ini mempertemukan atasan dan bawahan, dan melakukan pembicaraan empat mata. Permasalahan yang dibahas dapat berkaitan dengan pekerjaan maupun pribadi. Dengan adanya proses ini diharapkan permasalahan karyawan dapat segera diselesaikan dengan baik, sehingga karyawan dapat kembali bekerja dengan maksimal.

Metode yang telah diterapkan perusahaan untuk membuat karyawan menjadi pribadi yang unggul telah sesuai dengan tujuan perusahaan, namun pada kenyataannya masih ada karyawan yang tidak berkembang sesuai dengan harapan perusahaan. Contohnya apabila ada penerapan sistem baru, ada karyawan yang sulit menerima dan akhirnya bermalasan - malasan, ada pula yang memberikan kritik tapi akhirnya menjalankan dengan terpaksa, dan ada pula yang memberikan kritik namun tetap semangat menjalankan bahkan memberikan umpan balik dan saran perbaikan. Kenyataan yang terjadi tidak sesuai dengan keinginan perusahaan, ada hal lain diluar metode yang diterapkan yang menjadi penentu perbedaan cara kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bukti adanya perbedaan kualitas dari karyawan, dan ini merupakan perbedaan tipe *followership*. Berikut adalah data karyawan per 1 Maret 2016 dengan masa kerja antara 15 sampai 17 tahun, namun memiliki level posisi yang berbeda, grade 4 untuk senior staff, grade 5 untuk supervisor, grade 7 untuk manajer, dan grade 9 untuk senior manajer:

**Tabel 1.1 Perbandingan Masa Kerja Karyawan dan Grade (1 Maret 2016)**

No	Posisi	Grade	Masa Kerja
1	Regional Head	9	17 years 2 months 1 day
2	Human Capital & Services Head	7	16 years 6 months 1 day
3	Controllor Staff	5	15 years 7 months 30 days
4	Cashier & Bank Staff	4	17 years 0 month 16 days
5	General Affair Coordinator	4	16 years 6 months 17 days
6	Account Receivable & Promotion Staff	4	15 years 1 month 25 days

Berdasarkan *fenomena gap* tersebut penelitian ini akan mengangkat tema “Pemetaan tipe *followership* dari Kelley’s Model” untuk menguraikan lebih rinci mengenai tipe *followership* karyawan di PT. Sinar Niaga Sejahtera. Setelah pemetaan dilakukan kemudian akan digambarkan efektivitas *followers* dalam mendukung kinerja organisasi. Menurut Howell & Mendez (dalam Bennis, 2008) *followers* yang efektif dapat menunjukkan kompetensi dan menguasai keterampilan yang diperlukan untuk tampil baik di lingkungan kerja dan berguna untuk organisasi. Pengikut yang efektif dapat mengelola diri dengan baik, dan mampu bekerja tanpa pengawasan yang ketat.

Penelitian ini akan menjawab permasalahan dari *fenomena gap* yang telah dituangkan dalam latar belakang masalah di atas, yaitu adanya perbedaan kualitas dan performance *followers* dalam suatu perusahaan yang menerapkan perlakuan yang sama dalam sistem pengembangan karyawan. Adapun rumusan masalah perbedaan tipe *followership* pada penelitian ini dituangkan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana profil karyawan PT. Sinar Niaga Sejahtera berdasarkan 5 tipe *followership* dari Kelley’s Model?
2. Bagaimana gambaran efektivitas *followers* dengan Kelley’s Model dalam mendukung kinerja organisasi?

## **II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

### **Definisi *Followership***

Kelley (1992) berpendapat bahwa berdasarkan studi kualitatif yang telah dilakukannya mengenai kepemimpinan serta para pemimpin yang sukses, seorang pemimpin hanya menyumbang sekitar 10% - 20% dari keberhasilan organisasinya sedangkan sisanya sebesar 80% - 90% merupakan sumbangan *followers* didalam organisasi tersebut. Kelley bergargumen bahwa konsep *followership* merupakan konsep yang lebih umum serta lebih banyak ditemukan dalam kehidupan sehari-hari dibandingkan dengan *leadership*. Hal ini karena karyawan dalam organisasi, bahkan setiap pemimpin pasti pernah menjadi seorang bawahan serta setiap hari dari mereka pasti melapor kepada seseorang. Seorang *staff* akan melapor kepada supervisor, supervisor melapor kepada manajer, dan seorang manajer akan melapor kepada CEO. Bahkan seringkali CEO harus melapor kepada beberapa pihak seperti pemegang saham, pihak berwenang, pemerintah, masyarakat, dan konsumen. Kelley (1992) mengartikan *followership* sebagai suatu kapasitas dan keinginan untuk melakukan tingkah laku tertentu dengan tujuan untuk berpartisipasi dalam memenuhi tujuan bersama. Berdasarkan perspektif *followership*, dapat dikatakan bahwa seorang *followers* merupakan seseorang yang tahu apa yang akan dilakukan tanpa menunggu arahan serta mampu bertindak secara mandiri dan antusias dalam mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi.

## **Dimensi Followership**

### **1. Active Engagement**

Kelley (1992) menjelaskan dimensi *active engagement* adalah dimensi yang mencakup perilaku *followers* dimana mereka secara sukarela mengikuti serta melaksanakan kegiatan serta program yang memiliki sikap serta program yang memiliki nilai positif bagi organisasi. Individu yang pasif dan tidak menunjukkan keterlibatannya serta menunggu untuk diberitahu apa yang harus dilakukan merupakan *followers* yang tidak memiliki dimensi ini. Individu yang memiliki dimensi ini akan menunjukkan sikap serta perilaku yang selalu sejalan dengan kebaikan organisasi meskipun para pengikut tersebut tidak mendapatkan *reward* secara langsung dari organisasi.

### **2. Independent Critical Thinking**

Dimensi *independent critical thinking* menurut Kelley (1992) adalah dimensi yang menjelaskan mengenai bagaimana seorang *followers* bukanlah “seekor domba” yang hanya mampu mengikuti arahan dari penggembalanya tanpa memiliki kemampuan berpikir yang kritis serta tidak memiliki kemampuan untuk menciptakan terobosan inovatif yang penting. Sebaliknya, dimensi *independent critical thinking* merupakan dimensi yang paling penting dari seorang pengikut dimana dimensi ini menjaga arah serta jalannya kebijakan yang sudah diambil oleh sebuah organisasi untuk berjalan dalam koridor yang sehat serta berperan aktif dalam mencari jalan keluar dari permasalahan serta terobosan - terobosan baru yang inovatif serta efisien.

## **Faktor Followership**

Martin (2008) menyebutkan tiga faktor yang mempengaruhi *followership* individu, diantaranya:

### **1. Trait**

Beberapa *Trait* terkait dengan *followership* individu yaitu *intelligence*, *independent thinking*, *self-reliance*, dan *dependability*. Keterangan *trait - trait* ini akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Intelligence*. Inteligensi memungkinkan individu untuk bertindak benar walau tanpa arahan dari atasannya sekalipun.
  - b. *Independent Thinking*. *Trait* ini memungkinkan individu agar lebih berinisiatif dalam berpikir serta dapat mengantisipasi masalah yang akan terjadi.
  - c. *Self - Reliance*. *Trait* ini memungkinkan individu untuk bertindak secara mandiri.
  - d. *Dependability*. Individu yang memiliki *trait* ini akan dipercayai oleh atasannya dalam hal pengambilan keputusan.
- ### **2. Hubungan yang terjalin antara atasan dan followers**

Hubungan yang terjalin antara keduanya memungkinkan *followers* untuk belajar atau meneladani atasannya, hal ini tentunya dapat mendukung tercapainya tujuan dari perusahaan secara efektif.

### 3. Iklim Organisasi

Iklim organisasi menggambarkan sinergi yang terjadi antar individu dalam suatu organisasi. Iklim organisasi ini salah satunya meliputi hubungan timbal balik antara individu dengan atasan maupun organisasi. Ketika individu yang sudah menampilkan performa semaksimal mungkin mungkin mendapat apresiasi dari atasan, dampak yang dirasakan oleh individu adalah terciptanya suatu kepuasan dan kenyamanan bekerja yang hasil akhirnya akan berdampak pada meningkatnya performa individu tersebut.

#### **Tipe Followership**

Kelley (dalam Bennis, 2008) membagi tipe *followership* ke dalam lima tipe:

1. *The Sheep followers* memiliki AE dan ICT yang relatif rendah, individu dengan tipe seperti ini dapat disebut pengikut pasif.
2. *The Yes - People followers* memiliki AE yang relatif tinggi namun ICT relatif rendah, individu dengan tipe ini dapat disebut pengikut patuh.
3. *The Alienated followers* memiliki AE yang rendah namun ICT relatif tinggi, individu dengan tipe ini dapat disebut pengikut kritis - pasif.
4. *The Pragmatics followers* memiliki AE dan ICT yang relatif sedang, individu dengan tipe ini dapat disebut pengikut oportunis.
5. *The Star followers* memiliki AE dan ICT yang relatif tinggi, individu dengan tipe ini dapat disebut pengikut teladan.

Howell & Mendez (dalam Bennis, 2008) berpendapat bahwa *followership* merupakan proses interaktif yang mendukung peran kepemimpinan. Berikut ini adalah perilaku *followers* yang efektif:

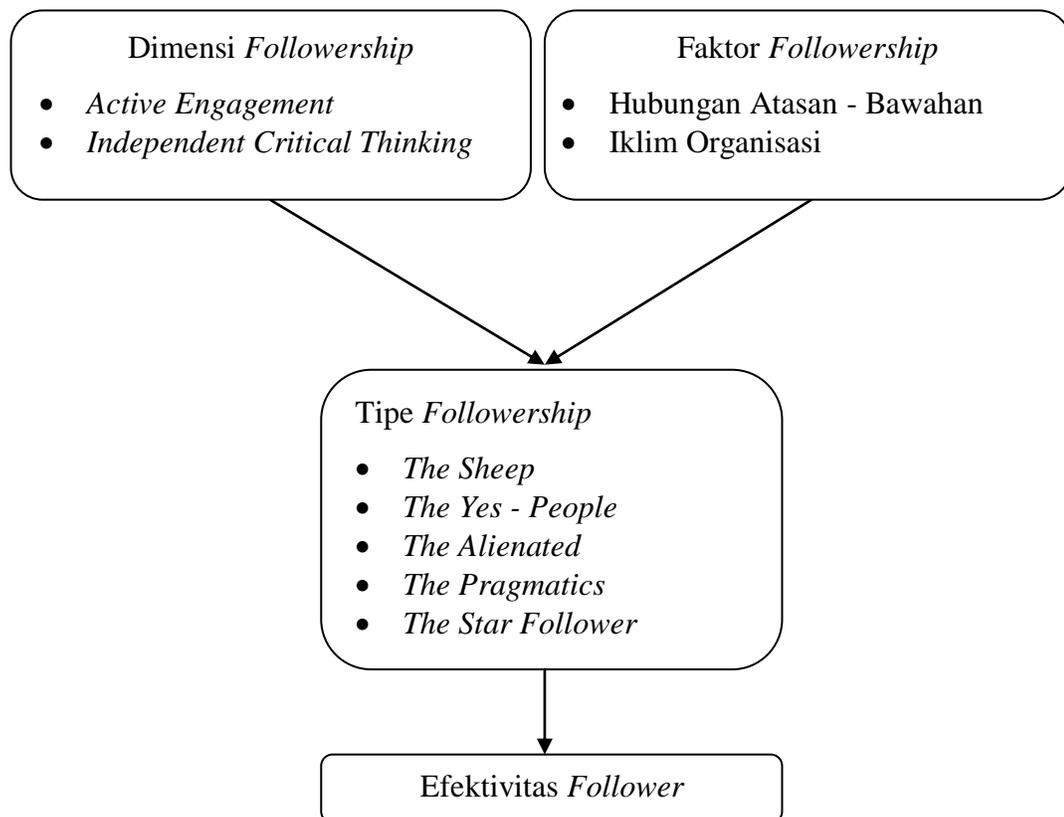
1. Dapat menunjukkan kompetensi dan menguasai keterampilan yang diperlukan untuk tampil baik di lingkungan kerja dan berguna untuk organisasi. Pengikut yang efektif dapat mengelola diri dengan baik. dan mampu bekerja tanpa pengawasan yang ketat.
2. Dapat membangun hubungan kolaboratif, yaitu dengan saling mendukung dan bekerjasama baik dengan rekan kerja maupun pemimpin.
3. Dapat membela dan mendukung pemimpin didepan orang lain.
4. Dapat mempengaruhi pemimpin agar lebih percaya diri dan tidak emosional supaya terhindar dari kesalahan.
5. Dapat menunjukkan sikap yang pantas untuk organisasi, baik dalam berbicara, berpakaian, dan etika.
6. Dapat menunjukkan komitmen dan kepedulian terhadap kinerja organisasi serta membangun suasana kerja yang bersahabat

7. Dapat menunjukkan kesediaan untuk berpartisipasi dalam perubahan organisasi.

*Follower* yang efektif tidak mengharapkan hadiah seperti uang, status, dan ketenaran yang diperoleh dari para pemimpin, namun sebagai gantinya *follower* dapat menemukan makna saat bekerja dengan pemimpin, dan secara aktif bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

### Kerangka Teoretis

*Followership* karyawan dapat digambarkan dari unsur pembentuknya yaitu dimensi *Active Engagement* dan *Independent Critical Thinking*, lalu dilengkapi dengan faktor yang mempengaruhinya, yaitu hubungan antara atasan dan bawahan, serta iklim organisasi. Setelah digambarkan, hal selanjutnya adalah mengkategorikan tipe *followership* sesuai dengan teori dari Kelley, yaitu tipe *The Sheep*, *The Yes - People*, *The Alienated*, *The Pragmatics*, dan *The Star Follower*. Kemudian yang terakhir adalah melihat efektivitas karyawan tersebut dalam organisasi. Informasi mengenai *followership* dan efektivitasnya dalam organisasi diharapkan dapat membantu karyawan maupun perusahaan dalam proses *people development*. Untuk memudahkan dalam memahami alur pikir studi mengenai *followership* karyawan PT. Sinar Niaga Sejahtera, maka digunakan bagan dibawah ini:



**Bagan 2.1 Kerangka Teoretis**

**(Sumber: Adaptasi dari Teori Kelley dan Martin)**

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **Jenis dan Desain Penelitian**

Penelitian ini dilakukan atas dasar fenomena dalam organisasi yang memiliki lingkungan kerja dan *treatment* yang sama, namun memiliki karyawan dengan *followership* yang berbeda. Hal ini tampak dari berbagai perbedaan perilaku dan sikap kerja masing-masing karyawan. Peneliti di Indonesia belum banyak yang fokus dalam penelitian mengenai *followership*, beberapa mengambil variabel ini dalam bentuk penelitian kuantitatif, padahal *followership* termasuk teori baru yang memiliki potensi untuk dapat diperbaharui dan disempurnakan. Oleh karena itu penelitian secara kualitatif diperlukan, dengan alasan tersebut perlu adanya pendalaman mengenai bentuk, faktor, maupun aspek yang menciptakan *followership* karyawan.

#### **Unit Analisis**

Pada penelitian ini yang menjadi unit analisis adalah karyawan PT. Sinar Niaga Sejahtera Regional Jateng 1 dengan rincian 5 orang staff sebagai subjek dan 3 orang manajer sebagai informan.

#### **Sumber Data**

Narasumber primer dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja dikantor Region Jateng 1 PT. Sinar Niaga Sejahtera, dan bersedia dijadikan subjek penelitian. Narasumber sekundernya adalah atasan langsung dari narasumber primer, karena dapat memberikan keterangan yang dapat dijadikan data pembanding dan pelengkap data yang diperoleh dari narasumber primer.

#### **Metode dan Alat Pengumpulan Data**

##### **1. Wawancara**

Penelitian ini menggunakan wawancara terstruktur yaitu pewawancara menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan - pertanyaan yang akan diajukan. Sebelum wawancara dilakukan peneliti membuat instrumen wawancara yang digunakan sebagai pedoman yang memimpin jalannya tanya jawab kesatu arah yang telah ditetapkan dengan tegas. Instrumen wawancara dibuat dengan tujuan agar wawancara yang dilakukan terarah dan mendapatkan informasi yang runtut dan akurat. Sugiyono (2008) menjelaskan bahwa wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh.

## **2. Dokumentasi**

Peneliti menggunakan alat bantu *voice recorder* atau *handphone* untuk merekam wawancara dengan responden dan informan. Rekaman suara dan foto penelitian merupakan bukti dalam pengumpulan data yang digunakan sebagai pendukung dan penguat data yang telah diambil oleh peneliti.

## **3. Analisis Data**

Analisa data dilakukan pada saat mengumpulkan data dan setelah pengumpulan data. Data yang didapat dari latar penelitian merupakan data mentah yang harus diolah supaya didapatkan suatu data yang siap disajikan menjadi hasil dari suatu penelitian. Oleh karena itu dilakukan pemilihan, pereduksian, pengolaborasian, yang kemudian dianalisis sesuai dengan tujuan penelitian. Proses penelitian data dilakukan dengan cara memisahkan data - data yang digunakan dan data yang tidak sesuai, kemudian direduksi atau dikelompokkan sesuai dengan karakter atau poin-poin yang diteliti untuk mempermudah pengambilan kesimpulan yang kemudian dikolaborasikan dengan cara membuat teori dari temuan baru hasil penelitian. Dari hasil reduksi dan pemilihan data yang dilakukan kemudian disederhanakan dan dituangkan menjadi kesimpulan - kesimpulan singkat yang bermakna.

## **4. Keabsahan Data**

Moleong, (2011) menjelaskan bahwa triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Patton (dalam Moleong, 2011) menyatakan bahwa triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.

Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber, yaitu peneliti melakukan *cross check* kepada atasan langsung subjek sebagai narasumber sekunder untuk mengetahui bagaimana *followership* subjek.

## **IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Matriks Penelitian**

Matriks penelitian ini merangkum temuan dan pembahasan mengenai *followership* narasumber primer. Untuk memudahkan dalam Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan atau kelemahan yang disebabkan oleh terbatasnya subjek yang mau dijadikan subjek penelitian, sehingga tidak semua karyawan dapat dipetakan tipe *followership* nya. Sulitnya dalam mendapatkan buku *followership* juga mengurangi kekayaan referensi dalam penelitian ini.

**Matriks Pertanyaan, Data dan Sumber Data, Temuan, dan Interpretasi**

No.	Pertanyaan	Data dan Sumber Data	Temuan	Interpretasi
1.	<p><b>Bagaimanakah gambaran <i>followership</i> karyawan PT. SNS? (berdasarkan dimensi yang membentuk)</b></p>	<p><b>Primer (Narasumber Primer). Sekunder (Narasumber Sekunder).</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Dimensi <i>Followership</i></u></b></p> <p><b>1. <i>Active Engagement</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Subjek A</b> Subjek A belum dapat menjalani tugasnya dengan baik dan masih memerlukan pengawasan serta bimbingan ekstra dari atasan.</li> <li>✓ <b>Subjek B</b> Subjek B sudah cukup baik dalam kinerjanya, tugas rutin dapat dijalankan tanpa perlu pengawasan ekstra dari atasan.</li> <li>✓ <b>Subjek C</b> Subjek C sudah cukup baik dalam kinerjanya, dan tidak perlu pengawasan dari atasannya untuk pekerjaan yang sifatnya rutinitas.</li> <li>✓ <b>Subjek D</b> Subjek D sudah cukup baik dalam kinerjanya, namun masih perlu pengawasan dari atasannya, dan dorongan untuk dapat bekerja lebih baik.</li> <li>✓ <b>Subjek E</b> Subjek E sudah cukup baik dalam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <i>Active engagement</i> yang dimiliki kelima subjek berbeda, subjek A belum memiliki kapasitas untuk bekerja secara mandiri dan aktif dalam berkerja. Subjek B dan C sudah mampu menampilkan dimensi <i>active engagement</i> ini. Subjek D dan E sudah cukup mampu bekerja dengan baik, namun masih perlu pengawasan.</li> </ul>

			<p>kinerjanya, mendukung kegiatan <i>improvement</i>, namun masih perlu pengawasan dari atasannya.</p> <p><b>2. Independent Critical Thinking</b></p> <p>✓ <b>Subjek A</b> Subjek A belum menunjukkan kemampuan untuk berpikir secara kritis dan melakukan perbaikan dalam pekerjaannya.</p> <p>✓ <b>Subjek B</b> Subjek B sudah cukup baik dalam memberikan umpan balik terhadap pekerjaannya dengan membuat perbaikan sederhana.</p> <p>✓ <b>Subjek C</b> Subjek C bersedia menjalankan tugas diluar tanggung jawabnya, namun belum dapat menunjukkan tindakan yang responsif saat terjadi permasalahan, karena harus selalu dikomunikasikan terlebih dahulu dengan atasannya.</p> <p>✓ <b>Subjek D</b> Subjek D merasa keberatan saat menjalankan tugas diluar tanggung jawabnya, namun sudah cukup mandiri dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan yang dihadapi, walaupun</p>	<p>❖ <i>Independent critical thinking</i> yang dimiliki kelima subjek berbeda, subjek A belum memberikan umpan balik untuk memperbaiki pekerjaannya. Subjek B sudah cukup menunjukkan sikap kritis yang positif, walaupun belum berpengaruh besar terhadap pekerjaannya. Subjek C dan subjek E bersedia menjalankan tugas diluar tanggung jawabnya, namun masih belum responsif dalam menyelesaikan permasalahan secara mandiri. Sedangkan subjek D sudah mampu bertindak secara mandiri, namun keberatan saat menerima pekerjaan diluar tanggung jawabnya.</p>
--	--	--	---	---

			<p>masih berupa hal - hal sederhana.</p> <p>✓ <b>Subjek E</b> Subjek E selalu mematuhi perintah dari atasan, namun belum dapat memberikan umpan balik karena selalu menunggu keputusan dari atasannya.</p>	
2.	<p><b>Bagaimanakah gambaran <i>followership</i> karyawan PT. SNS? (berdasarkan faktor yang mempengaruhi)</b></p>	<p><b>Primer (Narasumber Primer).</b></p> <p><b>Sekunder (Narasumber Sekunder).</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Faktor Followership</u></b></p> <p><b>1. Hubungan Atasan - Bawahan</b></p> <p>✓ <b>Subjek A</b> Subjek A terlalu tertutup dan kurang percaya diri, sehingga hubungannya dengan atasan kurang terjalin dengan baik.</p> <p>✓ <b>Subjek B</b> Subjek B belum mau membuka diri untuk masalah pribadi dan hanya mau berkomunikasi sebatas koordinasi pekerjaan.</p> <p>✓ <b>Subjek C</b> Subjek C memiliki hubungan yang cukup baik dengan atasannya, namun merasa perlu untuk diadakan waktu khusus untuk konseling.</p> <p>✓ <b>Subjek D</b> Subjek D memiliki hubungan yang cukup baik dengan atasannya, namun masih merasa adanya jarak antara atasan dan bawahan.</p>	<p>❖ Hubungan atasan dan bawahan subjek A dan B belum terjalin dengan baik, keduanya sama - sama belum mau membuka diri, dan hanya berkomunikasi seputar pekerjaan. Hal ini menyebabkan suasana kerja menjadi kaku. Subjek C dan D memiliki hubungan yang cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan lagi. Sedangkan subjek E sudah memiliki hubungan yang baik dengan atasannya, tidak merasakan adanya jarak antara atasan dan bawahan.</p>

			<p>✓ <b>Subjek E</b> Subjek E memiliki hubungan yang baik dengan atasannya, bahkan menganggapnya sebagai sahabat jika diluar hubungan pekerjaan.</p> <p><b>2. Iklim Organisasi</b></p> <p>✓ <b>Subjek A</b> Subjek A kurang dapat bersosialisasi dengan rekan kerjanya sehingga tidak terjalin hubungan yang akrab, dan A juga merasa kurang nyaman dengan suasana kerja didalam perusahaan.</p> <p>✓ <b>Subjek B</b> Subjek B kurang intens dalam berkomunikasi dengan rekan kerjanya, karena kurangnya rasa percaya diri, namun subjek B masih merasa nyaman dengan suasana didalam perusahaannya.</p> <p>✓ <b>Subjek C</b> Subjek C merasa nyaman dengan suasana perusahaan, namun menyayangkan adanya rekan kerja yang kurang memiliki empati.</p> <p>✓ <b>Subjek D</b> Subjek D merasa sedikit khawatir dengan isu perubahan kebijakan perusahaan yang mungkin akan terjadi, namun hubungan dengan rekan kerja relatif</p>	<p>❖ Iklim organisasi yang dirasakan subjek A dan B hampir sama, mereka kurang bersosialisasi sehingga kurang akrab dengan rekan kerjanya. Namun B masih merasa nyaman dengan suasana pekerjaan, berbeda dengan A yang sudah tidak nyaman lagi. Subjek C dan E merasa nyaman dengan suasana kerja, namun ada beberapa rekan kerja yang kurang kooperatif. Subjek D merasa sedikit khawatir dengan perubahan yang mungkin akan terjadi, namun secara umum hubungannya dengan rekan kerja relatif cukup baik.</p>
--	--	--	---	---

			<p>cukup baik.</p> <p>✓ <b>Subjek E</b> Subjek E merasa nyaman dengan suasana perusahaan, namun ada beberapa rekan kerja yang sulit bekerjasama, sehingga pernah terjadi perselisihan.</p>	
3.	<p><b>Bagaimanakah tipe <i>followership</i> karyawan PT. SNS?</b></p>	<p><b>Analisa Peneliti.</b></p>	<p style="text-align: center;"><u><b>Tipe Followership</b></u></p> <p>✓ <b>Subjek A</b> Subjek A tidak dapat menunjukkan dimensi <i>Active Engagement</i> dan <i>Independent Critical Thinking</i> sehingga disimpulkan bahwa subjek memiliki tipe <i>The Sheep Followers</i>.</p> <p>✓ <b>Subjek B</b> Subjek B dapat menunjukkan dimensi <i>Active Engagement</i> dan <i>Independent Critical Thinking</i> dengan cukup baik, sehingga disimpulkan bahwa subjek memiliki tipe <i>The Pragmatics Followers</i>.</p> <p>✓ <b>Subjek C</b> Subjek C dapat menunjukkan dimensi <i>Active Engagement</i> dengan cukup baik, namun dimensi <i>Independent Critical Thinking</i> kurang nampak, sehingga disimpulkan bahwa subjek C memiliki tipe <i>The Yes - People Followers</i>.</p> <p>✓ <b>Subjek D</b> Subjek D dapat menunjukkan dimensi <i>Active Engagement</i> dengan cukup baik,</p>	<p>❖ Tipe <i>followership</i> subjek A adalah tipe <i>The Sheep Followers</i> yang memerlukan bimbingan dan monitoring yang ketat oleh atasannya. Subjek B memiliki tipe <i>The Pragmatics Followers</i> yang secara umum sudah cukup baik dalam menjalani pekerjaannya, namun perlu peningkatan dalam hubungan interpersonal. Subjek C, D, dan E sama - sama memiliki tipe <i>The Yes - People Followers</i>, mereka telah dapat menjalankan pekerjaannya dengan cukup baik, namun kurang dapat memberikan umpan balik secara kritis dan positif terhadap pekerjaannya.</p>

			<p>namun dimensi <i>Independent Critical Thinking</i> kurang maksimal, sehingga disimpulkan bahwa subjek D memiliki tipe <i>The Yes - People Followers</i>.</p> <p>✓ <b>Subjek E</b> Subjek E dapat menunjukkan dimensi <i>Active Engagement</i> dengan cukup baik, namun dimensi <i>Independent Critical Thinking</i> kurang nampak, sehingga disimpulkan bahwa subjek E memiliki tipe <i>The Yes - People Followers</i>.</p>	
4.	Bagaimanakah efektivitas <i>followership</i> karyawan PT. SNS?	Analisa Peneliti.	<p style="text-align: center;"><b><u>Efektivitas Followership</u></b></p> <p>✓ <b>Subjek A</b> Subjek A belum menjadi <i>follower</i> yang efektif seperti yang diharapkan oleh atasan maupun perusahaan, ia belum dapat menunjukkan kinerja maksimal dan memberikan umpan balik yang positif terhadap pekerjaannya.</p> <p>✓ <b>Subjek B</b> Subjek B sudah menjadi <i>follower</i> yang cukup efektif, walaupun belum sepenuhnya sesuai seperti yang diharapkan oleh atasan maupun perusahaan, ia masih perlu meningkatkan kualitas komunikasinya dengan atasan dan rekan kerjanya.</p> <p>✓ <b>Subjek C</b> Subjek C sudah menjadi <i>follower</i> yang</p>	<p>❖ Subjek A belum dapat memberikan kontribusi yang diharapkan oleh atasan dan perusahaan, subjek A masih perlu dibimbing dan diawasi secara ekstra. Subjek B sudah dapat menunjukkan efektivitas kinerja yang cukup baik, namun masih perlu meningkatkan kualitas hubungan dengan atasan dan rekan kerjanya. Subjek C sudah dapat menunjukkan kualitas kerjanya, namun masih kurang dalam kecepatan menyelesaikan suatu permasalahan, karena</p>

			<p>cukup efektif, kekurangannya adalah dalam kemampuan berpikir kritis dan belum berani mengambil keputusan dalam permasalahan yang terjadi.</p> <p>✓ <b>Subjek D</b> Subjek D sudah menjadi <i>follower</i> yang cukup efektif, kekurangannya adalah niat dan usaha dalam melakukan perbaikan dalam pekerjaannya.</p> <p>✓ <b>Subjek E</b> Subjek E sudah menjadi <i>follower</i> yang cukup efektif, kekurangannya adalah dalam memberikan umpan balik yang positif terhadap pekerjaannya, dan berani memutuskan suatu langkah dalam permasalahan yang dihadapi tanpa mengandalkan arahan dari atasannya.</p>	<p>selalu menanti keputusan dari atasannya. Subjek D sudah dapat menunjukkan kualitas kerjanya, namun masih kurang dalam memberikan ide perbaikan yang dapat meningkatkan kualitas hasil pekerjaannya. Subjek E sudah dapat menunjukkan kualitas kerjanya, namun masih kurang dalam inisiatif dalam memecahkan permasalahan.</p>
--	--	--	---	--

## V. PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan tipe *followership* dari karyawan PT. Sinar Niaga Sejahtera berbeda - beda. Subjek A memiliki tipe *the sheep followers* yang belum dapat menunjukkan efektivitas pekerjaannya, subjek B memiliki tipe *the pragmatics followers* yang sudah terlihat efektivitas pekerjaannya, dan subjek C,D,E memiliki tipe *the yes people followers* yang sudah cukup terlihat efektivitas pekerjaannya. Berikut akan dijelaskan secara lebih rinci *followership* dari masing - masing subjek:

1. Kurang baiknya kinerja subjek A dan ditambah sifat pasif yang membuat ia belum dapat memberikan kontribusi yang positif kepada perusahaan. Hubungan antara atasan dan bawahan kurang mendukung *followership* subjek A karena memiliki sifat tertutup dan kurang percaya diri. Suasana kerja subjek A dirasa sudah tidak nyaman dan ia keberatan dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan. Dengan demikian, *followership* subjek A termasuk tipe *the sheep followers*, dan belum menjadi *follower* yang efektif seperti yang diharapkan oleh atasan maupun perusahaan,
2. Kinerja subjek B dinilai cukup baik, memiliki semangat ingin belajar dan berani mencoba hal baru. Kekurangan subjek B adalah belum dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja dan bersosialisasi dengan baik. Hubungan antara atasan dan bawahan kurang mendukung *followership* subjek B karena memiliki sifat tertutup dan kurang percaya diri. Subjek B lebih terbuka terhadap perubahan dan masih merasa nyaman dengan suasana kerja. Dengan demikian, *followership* B termasuk tipe *the pragmatics followers*, dan subjek B sudah menjadi *follower* yang efektif, walaupun belum sepenuhnya sesuai seperti yang diharapkan oleh atasan maupun perusahaan.
3. Kinerja subjek C dinilai cukup baik, memiliki pikiran terbuka sehingga dapat menerima tugas - tugas diluar tanggung jawabnya. Kekurangan subjek C adalah pada kecepatan dalam memecahkan suatu permasalahan, karena masih bergantung pada keputusan atasannya. Hubungan dengan atasan dan rekan kerja cukup baik, dan subjek C juga merasa nyaman dengan suasana kerjanya. Dengan demikian, *followership* C termasuk tipe *the yes people followers*, dan subjek C sudah menjadi *follower* yang cukup efektif, walaupun belum sepenuhnya sesuai seperti yang diharapkan oleh atasan maupun perusahaan.
4. Kinerja subjek D dinilai cukup baik, memiliki inisiatif untuk menyelesaikan permasalahannya secara mandiri. Kekurangan subjek D adalah pada kurangnya niat dan usaha dalam melakukan perbaikan untuk meningkatkan kualitas hasil pekerjaannya. Hubungan dengan atasan dan rekan kerja terjalin cukup baik, namun subjek D merasa kurang nyaman dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan. Dengan demikian, *followership* D termasuk tipe *the yes people followers*, dan subjek D sudah menjadi *follower* yang cukup efektif, walaupun

belum sepenuhnya sesuai seperti yang diharapkan oleh atasan maupun perusahaan.

5. Kinerja subjek E dinilai cukup baik, dapat menunjukkan kualitas pekerjaannya. Kekurangan subjek E adalah pada kurangnya rasa percaya diri untuk dapat memutuskan suatu permasalahan. Hubungan dengan atasannya terjalin dengan baik, dan dengan rekan kerja juga cukup baik, dan subjek E juga merasa nyaman dengan suasana kerjanya. Dengan demikian, *followership* E termasuk tipe *the yes people followers*, dan subjek E sudah menjadi *follower* yang cukup efektif, walaupun belum sepenuhnya sesuai seperti yang diharapkan oleh atasan maupun perusahaan.

### **Implikasi**

Berdasarkan hasil penelitian dan merujuk pada kontribusi penelitian, maka dapat diuraikan beberapa implikasi untuk pihak yang terkait sebagai berikut:

1. Karyawan PT. Sinar Niaga Sejahtera (Subjek Penelitian)  
Subjek penelitian dapat memahami *followership* yang ada pada dirinya dan ingin mengembangkan dimensi *active engagement* dan *independent critical thinking* sehingga dapat menjadi *star followers* dan memberikan kinerja dan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan.
2. *Leaders* dan Manajemen Perusahaan  
Para *leader* dan manajemen perusahaan memahami pentingnya analisa atau pemetaan tipe *followership*, dan dapat memberikan bimbingan serta pengembangan yang tepat. *Leaders* dapat memperbaiki hubungan dengan timnya, dan manajemen perusahaan dapat mendengar aspirasi dari karyawannya sehingga iklim organisasi menjadi lebih baik.
3. Peneliti Selanjutnya  
Saran untuk peneliti selanjutnya adalah menambah subjek penelitiannya, atau lebih baik lagi dengan penelitian populasi, selain itu pengambilan datanya dapat dilengkapi dengan FGD (Focus Group Discussion) dan observasi.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Bennis, W. (2008). *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations*. (R. E. Riggio, I. Challef, & J. Lipman-Blumen, Eds.) San Fransisco, CA, USA: Jossey-Bass.
- Burke, Lisa M. (2009). Correlations of Followership and Leadership Styles of Medical Science Liaisons Within the Pharmaceutical and Biopharmaceutical Indusrty. Disertasi. (ProQuest, UMI No.3354936)

- Havins, Merwin H., Jr. (2010). An Examination of the Relationship of Organizational Levels and Followership Behavior In Law Enforcement. Disertasi. (ProQuest, UMI No.3425557)
- Kelley, Robert E. (1992). *The Power of Followership*. New York: Doubleday Business.
- Martin, Richard. (2009). Followership: The Natural Complement to Leadership. *FBI Law Enforcement Bulletin*, vol.77, no. 7, pp. 8-11.
- Moleong, Lexy J. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.