

FOLLOWERSHIP (THE SERIES)

FOLLOWERSHIP, MEMBANGUN KEKUATAN PENYEIMBANG LEADER (Seri 1)

By Nur Ana Sejati

Saya mengenal gagasan followership sejak tahun 2010 lalu. Saat itu saya mendapat kesempatan untuk mengikuti acara budaya kerja di kantor. Salah satu pembicara dalam acara tersebut adalah Handry Satriago, CEO General Electric Indonesia. Membicarakan Handry sendiri sebenarnya tak kalah menarik. Intinya, inspiratif.

Lalu, tiga tahun kemudian saya dipertemukan dengan buku Robert Kelley yang berjudul *The Power of Followership*. Buku tersebut sebenarnya buku lama, tahun 1992 atau 22 tahun lalu saat saya masih di bangku SMA. Jadi, kalau saya menganggap buku tersebut menawarkan gagasan baru, maka saya lah yang kuper. Tapi biarlah, setidaknya bagi saya buku tersebut membawa ilmu baru.

Awalnya saya pikir buku tersebut ditulis dengan bahasa yang akan membuat kening saya berkerut. Meski bahasa Inggris saya pas pasan, saya masih bisa menikmatinya. Ya, Keley mengemas hasil riset doktoralnya dengan bahasa sederhana. Hmm...satu pelajaran lagi tentang teknik menulis...

Gagasan Kelley memang sebuah paradox. Disaat banyak orang mengeluh-elukan peran pemimpin, dia membantahnya. Dalam dunia akademik ia dianggap telaah melakukan *shift paradigm* (baca: peredaim ya, e kedua dengan e lelet. Jangan seperti saya dulu lidah hingga keseleo karena membacanya paradigem).

Baiklah, langsung saja masuk ke buku tersebut. Buktu the power of followership dibuka dengan kata-kata yang sangat menarik. Katanya,

1. *Leader* hanya berkontribusi tidak lebih 20% dari kesuksesan pada kebanyakan organisasi.
2. *Followers* mempunyai peran penting atas sisanya, alias 80% keberhasilan organisasi.
3. Mayoritas orang adalah followers. Kita lebih banyak menghabiskan waktu untuk orang lain; dari pada orang lain menghabiskan waktu untuk kita.

So, why do people tend to value leaders and undervalue followers? Why do we refuse to appreciate that followers are us. Duh...kayaknya lebih menarik bahasa aslinya klo saya coba kutip. Lanjut Kelley. This book is about the power of followers, which has long been unrecognized. In particular, it is about those followers who are exemplary, who are living lives of productivity and contentment which many leaders dream about, who are making it possible for organisations to thrive. Dahsyat bukan?

Followers yang digambarkan oleh Kelley adalah *exemplary followers*, barangkali bisa diartikan pengikut teladan tapi sepertinya lebih bagus saya gunakan bahasa aslinya saja. *Exemplary followers* adalah seseorang yang produktif dimana ia punya peran yang besar terhadap berjalannya roda organisasi. Ia juga merupakan seseorang yang sangat diharapkan oleh setiap pimpinan.

Untuk memberikan keyakinan atas pentingnya *follower* ini Kelley mencontohkan Napoleon yang dikenal sebagai pemimpin militer yang hebat. Mungkinkah Napoleon bertempur sendirian? Dalam konteks Indonesia mungkin kita bisa mengambil contoh Gajah Mada. Mungkinkah Majapahit akan

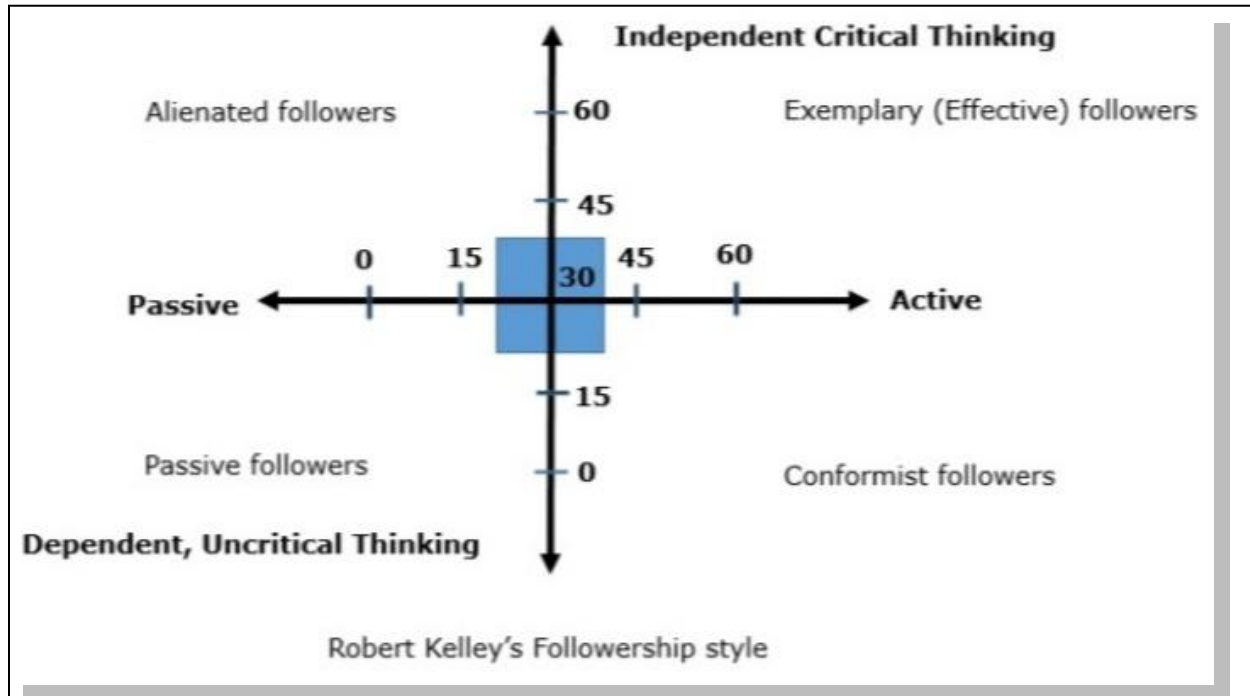
mampu mempersatukan seluruh nusantara tanpa adanya prajurit-prajurit yang tangguh dan rela berkorban? Atau mampukah ia memadamkan pemberontakan Ra Kuti dan menyelamatkan Prabu Jayanegara seorang diri?

Baik Napoleon maupun Gajah Mada keduanya mengawali karier dari bawah. Artinya, mereka berdua juga pernah menjalani peran sebagai *followers*. Gajah Mada bahkan hanyalah masyarakat biasa yang memulai karier sebagai Bagelen atau kepala Pasukan Bhayangkara pada Raja Jayanegara sebelum akhirnya diangkat menjadi Patih. Hmm...artinya bukankah saat menjadi Patih ia pun masih tetap setia menjadi *followers* sang raja?

Dalam bukunya, Kelley juga menyebutkan gerakan anti apartheid Martin Luther tahun 1954 yang mengusung boikot bus oleh kalangan hitam Montgomery. Meski Martin Luther adalah penggagas boikot ini, tanpa ribuan pendukung yang terdiri dari pembantu, masyarakat miskin, tukang kebun, buruh, dan lainnya aksi boikot tak mungkin berhasil. Di sini lah *followers* memainkan peran yang begitu penting.

Tipe Followership yang Manakah Anda?

Kuesioner The Power Of Followership (Seri 2)



Sumber: <http://mbanicas.weebly.com/identify-your-followership-style.html>

Jika Anda tertarik untuk mengikuti buku *The Power of Followership* yang sedang saya baca, ada baiknya isilah kuesioner berikut. Berikan angka dari 0 hingga 6 atas ke-20 pertanyaan terkait frekuensi sikap Anda, 0 mengindikasikan jarang hingga angka 6 menunjukkan hampir selalu. Keseluruhan jawaban nantinya akan dapat menunjukkan Anda tipe *follower* yang mana. So, sembari menunggu kelanjutan resume saya...silakan mengisi kuesioner berikut. Btw, mohon maaf saya belum sempat men-translate.

Followership Questionnaire

1. *Does your work help you fulfill some societal goal or personal dream that is important to you?*
2. *Are your personal work goals aligned with the organisation's priority goals?*
3. *Are you highly committed to and energized by your work and organization giving them your best ideas and performance?*
4. *Does your enthusiasm also spread to and energize your co-workers?*
5. *Instead of waiting for or merely accepting what the leader tells you, do you personally identify which organizational activities are most critical for achieving the organisations' priority goals?*
6. *Do you actively develop a distinctive competence in those critical activities so that you become more valuable to the leader and the organization?*

7. *When starting a new job or assignment, do you promptly build a record of successes in tasks that are important to the leader?*
8. *Can the leader give you a difficult assignment without the benefit of much supervision, knowing that you will meet your deadline with highest quality work and that you will "fill in the cracks" if need be?*
9. *Do you take the initiative to seek out and successfully complete assignment that go above and beyond your job?*
10. *When you are not the leader of a group project, do you still contribute at a high level, often doing more than you share?*
11. *Do you independently think up and champion new ideas that will contribute significantly to the leader's or the organization's goals?*
12. *Do you try to solve the tough problems (technical or organizational), rather than look to the leader to do it for you?*
13. *Do you help out other co-workers making them look good, even when you don't get any credit?*
14. *Do you help the leader or group see both the upside potential and downside risks of ideas or plans, playing the devil's advocate if need be?*
15. *Do you understand the leader's need, goals, and constraints, and work hard to help meet them?*
16. *Do you actively and honestly own up to your strength and weaknesses rather than put off evaluation?*
17. *Do you make a habit of internally questioning the wisdom of the leader's decision rather than just doing what you are told?*
18. *When the leader asks you to do something that runs contrary to your professional or personal preferences, do you say 'no' rather than 'yes'?*
19. *Do you act on your own ethical standards rather than the leader's or the group's standards?*
20. *Do you assert your views on important issues, even though it might mean conflict with your group or reprisals from the leader?*

Jika Anda sudah menyempatkan mengisi kuesioner yang saya post kemarin, mari kita lihat hasilnya. Kuesioner tersebut dibangun oleh Kelley untuk melihat tingkat independent thinking atau berfikir independen dan active engagement atau keterlibatan Anda secara aktif dalam organisasi. Bagilah jawaban Anda menjadi dua, jawaban pertanyaan 1,5,11,12,14,16,17,18,19,20 dan jawaban pertanyaan 2,3,4,6,7,8,9,10,13,15. Mengapa tidak dibuat urut saja ya? Kita ikuti saja apa maunya Kelley. Sekarang jumlahkan skor horizontal dan vertikal Anda. Di kuadran manakah posisi Anda?

Gambar di atas adalah kuadran untuk menentukan dimana posisi Anda. Garis horizontal menunjukkan seberapa tingkat keterlibatan (*engagement*) Anda. Semakin ke kiri, tingkat keterlibatan semakin rendah, alias pasif. Sebaliknya, semakin kekanan menunjukkan bahwa Anda adalah *follower* yang terlibat aktif dalam organisasi. Garis vertikal menunjukkan seberapa tingkat berfikir kritis dan independent Anda. Semakin ke atas, Anda termasuk dalam kategori orang yang memiliki independent critical thinking yang tinggi. Sebaliknya, di bawah menunjukkan ketidakmerdekaan dan tidak kritis dalam berfikir. Nah, silahkan petakan sendiri nilai Anda.

ALIENATED FOLLOWERS

(Seri 3)

Kelley memetakan hasil kuesioner tersebut kedalam lima jenis *followers*, *Passive Followers*, *Alienated Followers*, *Conformist Followers*, *Pragmatic Followers* dan *Exemplary Followers*. Kali ini saya akan mencoba membahas *alienated followers*.

Kalau Anda memiliki sikap cenderung menentang aturan atau kebiasaan organisasi, memiliki sikap skeptis, sering mengambil peran oposisi bersiaplah masuk dalam kategori *alienated followers*. Selanjutnya, kalau atasan selalu menganggap Anda sebagai pembuat onar, selalu *negative thinking*, pemberontak, keras kepala, sulit bekerja dalam tim semakin yakinlah bahwa Anda ada dalam grup ini. Ditambah lagi firasat Anda yang mengatakan bahwa organisasi atau pimpinan tidak menghargai bakat dan kemampuan Anda, memanfaatkan Anda, tidak mengakui kelemahan organisasi/pimpinan dan selalu mengambil kebijakan yang tidak konsisten. Jika ya, selamat...anda bagian dari golongan ini.

Singkatnya, *alienated followers* adalah ketika orang yang mampu berfikir independen dan kritis, namun tidak cukup aktif terlibat dalam organisasi dalam menjalankan peran sebagaimana seharusnya. Dalam beberapa hal, para *alienated followers* ini sering merasa sebagai orang yang terpinggirkan.

Menurut Kelley, kebanyakan *alienated followers* berawal dari seorang *exemplary followers*. Sekilas tentang *exemplary followers*, ia adalah seseorang yang mempunyai independen dan critical thinking yang tinggi dan terlibat aktif dalam organisasi. Hanya saja ada saat dimana akhirnya dia berubah hingga mengakibatkan dia menarik diri. *Alienated followers* biasanya menganggap dirinya adalah korban atas ketidakadilan.

Dalam bukunya Kelly mengangkat kisah seorang biographer dalam sebuah perusahaan koran, Barry Paris. Menurut sang editor, Barry hanya mau mengerjakan sesuatu yang ia sukai. Dia tidak pernah menolak tugas, hanya saja dia kurang begitu antusias terhadap tugas-tugas yang tidak dia sukai. Barry paling sulit kalau bekerja dalam satu tim atau dibawah pengawasan. Barry sebenarnya berbakat.

Mari kita lihat bagaimana versi Barry sendiri? Ia katakan: Akhirnya saya baru menyadari bahwa perusahaan surat kabar sama dengan bisnis dan politik yang identik dengan hypocrisy. Hmm...apa itu hypocrisy, menurut webster diartikan sebagai munafik. Yah...begitulah, rupanya penyebabnya karena nilai-nilai yang dianutnya tidak sesuai dengan misi yang dibawa perusahaan. Ia dihadapkan pada dilema ideologi yang dipegangnya.

Penyebab Alienasi

Mengapa seseorang mempunyai sikap sebagai seorang *alienated followers*? Salah satunya adalah tidak sesuainya harapan dengan realitas. Kelley mencontohkan Jones, seorang karyawan Intel yang digambarkan oleh sang eksekutif sebagai seorang yang sangat berbakat dan kemampuannya sangat diandalkan oleh perusahaan. Hanya saja, entah mengapa dia berubah. Menurut sang atasannya,

Jones selalu merasa paling tau dan paling benar. Dalam setiap meeting, jika ditanya tentang pekerjaannya ia selalu menjawab dengan bahasa sangat sarkastis.

Rupanya setelah dikonfirmasi kepada Jones, ia merasa telah dikecewakan perusahaan. Katanya, tahun lalu ia ditugaskan untuk mengerjakan proyek mega penting. Supervisor pun mengatakan bahwa orang-orang yang terlibat akan mendapatkan promosi dan bonus. Dengan iming-iming seperti itu dia dan team mengerahkan segenap kemampuannya bekerja siang malam hingga 60-70 jam seminggu. Sering ia harus lembur Sabtu Minggu. Sayangnya, proyek tersebut dihentikan setelah sembilan bulan berjalan. Padahal, menurut Jones proyek tersebut adalah proyek terbaik yang pernah ada. Disitulah awal kekecewaannya.

Karena kebanyakan alienated followers bermula dari exemplary followers, maka untuk mengembalikannya pun perlu membalik semua penyebab. Jika masalah kepercayaan yang ternodai, ya harus dikembalikan. Jika masalah harapan yang tidak terpenuhi, ya harus diusahakan. Jika tujuan yang tidak selaras, ya diharmoniskan. Tanpa upaya seperti ini *alienated followers* akan selalu ada.

Solusi di atas tentu dari sisi apa yang harus dilakukan oleh organisasi. Bagaimana secara individu? Kata Kelly: *continuing to vent your hostility over the broken trust and unmet expectations generally lead nowhere. Although you may feel moments of satisfaction from getting a job in here or there, it is ultimately a losing proposition. You are unhappy and you are making others unhappy both at work and at home.*

Lha, ini lagi yang penting menurut Daniel Goleman dalam The New York Times Magazine disebutkan bahwa: *people who are chronically hostile, who sees the world through a lens of suspicion and cynicism are particularly vulnerable to heart disease. Goleman isn't just talking about people who bang the table or start fights. "more subtle types of hostility-scepticism, mistrust, a propensity to make snide comments-are just as damaging".*

Baiklah, saya artikan, secara individu memilih menjadi alienated followers sama halnya menyiksa diri. Mungkin kita merasa puas dengan bersikap seperti itu, padahal sebaliknya. Tidak hanya diri sendiri yang tidak bahagia, tapi orang sekitar pun kecipratan akibatnya.

Lebih lanjut lagi, kata Danie Goleman seseorang yang mengidap *chronical hostiliy*, yang melihat dunia dari sudut pandang yang selalu penuh kecurigaan dan sinisme sangat rentan dengan penyakit jantung.

Jadi, menurut Kelly Anda punya dua pilihan untuk membahagiakan diri anda: *resign* sebelum di paksa berhenti, atau menggeser kuadran ada dan menempati posisi *exemplary followers*.

Hmmm...mulai sekarang, mungkin Anda bisa mengamati sekitar. Siapakah orang-orang yang memiliki karakter Alienated Followers, atau Anda sendiri? Ups....salah tunjuk, lupa bahwa dua tahun lalu saya sempat mogok menggarap majalah kantor dan terlibat kegiatan ulang tahun gara-gara kecewa niat baik bertepuk sebelah tangan.

PASSIVE FOLLOWERS (4)

Apakah Anda: selalu tergantung dengan pemimpin? Hanya berbuat jika atasan menyuruh? Merasa tenang-tenang saja saat para kolega Anda sibuk mencari pemecahan masalah organisasi? Di saat yang sama, rekan kerja atau pun atasan menganggap Anda sebagai seseorang yang senang membuang-buang waktu? Mengikuti kemana arus membawa anda? Selalu harus diawasi ketat baik oleh atasan atau rekan kerja?

Atau, apakah lingkungan kerja Anda seperti ini: tidak membutuhkan gagasan anda? Pemimpin Anda tidak mempedulikan masukan dari bawah? Mengikuti atasan adalah satu-satunya pilihan? Upaya dan kontribusi tidak membawa pengaruh sama sekali?

Jika kesemua hal diatas sesuai dengan kondisi Anda, bisa jadi Anda termasuk *passive followers* yang menempati sekitar 5-10% dari seluruh populasi. Semoga tidak. *Passive followers* adalah kebalikan dari *exemplary followers*. Ia berada pada kuadran kiri bawah dengan tingkat daya pikir kritis dan keterlibatan organisasi yang rendah. Dalam kondisi paling ekstrim, mereka hanya menurut saja setiap perintah pimpinan dan bermalas-malasan melaksanakan penugasan. Ia juga kurang inisiatif dan kurang bertanggungjawab.

Dalam banyak hal para pemimpin sering menganggap hal ini karena pengaruh kepribadian sang *follower*. Mereka digambarkan sebagai seorang yang malas, tidak kompeten, bodoh, dan tidak memiliki motivasi. Di titik terendah ia disamakan dengan *sheep*: *in the extreme, passive followers may have a herd instinct*. Semoga kita tidak termasuk dalam golongan ini.

Bersyukurlah, dalam riset Kelley orang-orang yang termasuk dalam kategori ini adalah mereka yang belum terbangun *skill followership*nya. Pada banyak kasus, para *passive followers* ini juga tidak menyukai peran seperti ini. Dengan segenap upaya mereka mempunyai keinginan untuk berubah.

Passive followers ini juga dianggap produk dari *leadership*. Ketika *leaders* memperlakukan *followers* sebagai *sheep*, mereka akan berperilaku demikian. Kondisi seperti ini biasanya muncul jika *leader* merasa perlu untuk mengontrol setiap keadaan. Leaders yang selalu memprakarsai semuanya hal dan menolak gagasan dari bawah biasanya akan menghasilkan *passive followers*.

THE PRAGMATISTS (5)

Apakah Anda termasuk seseorang dianggap lebih mementingkan diri sendiri dari pada organisasi atau orang lain? Bermain intrik politik organisasi? Cenderung menghindar untuk menutupi kesalahan? Melaksanakan tugas dengan kualitas pas-pasan?

Di saat yang sama, andapun hidup dalam lingkungan organisasi yang penuh ketidak pastian dan ketidakstabilan keadaan? Berjalannya organisasi sangat dipengaruhi hubungan atasan dan bawahan? Berbagai rumor berhembus memenuhi hari-hari? Ada hubungan transaksional antar komponen organisasi untuk menghasilkan *deal-deal*?

Jika ya, bisa jadi Anda termasuk diantara 25-35% para *pragmatists*. Para *pragmatists* ini terkadang mempertanyakan kebijakan pada leader meski tidak terlalu sering dan secara kritis. Mereka melaksanakan tugas yang dibebankan. Tapi, hanya sebatas itu. Sebatas apa yang dipersyaratkan. Tak lebih.

Konon kabarnya, munculnya para followers jenis ini akibat kondisi perubahan politik yang membuat mereka mencari aman sendiri-sendiri. Para pragmatist ini juga cenderung meminimalisir konflik dan selalu siap mencari pembenaran atas ketidakmampuan mereka. Pragmatist ini juga menganut slogan '*Better safe than sorry*'.

Jika, para leader menganggap lahirnya para pragmatist ini lebih dari sisi kepribadian, Kelley menilai *followers* ini justru merupakan produk pimpinan dan organisasi. Mereka dilahirkan oleh keadaan yang tidak stabil, baik secara organisasi ataupun politis.

Di lingkungan pemerintahan hal ini terlihat sangat kental. Cobalah amati, perilaku birokrat setelah munculnya pilkada. Aroma ini semakin tercium saat pilkada menjelang. Nasib baik karir ditentukan oleh hubungan kekerabatan dengan kepala daerah terpilih. Tim sukses biasanya akan mendapatkan jabatan. Sebaliknya, jika tidak banyak membantu, ia harus siap diturunkan dari jabatan.

Sekilas, menjadi seorang pragmatist terlihat enak. Karena ia selalu berada dalam posisi aman. Hanya saja, Anda harus waspada. Seorang pragmatist akan selalu dicurigai. Setiap tingkah lakunya akan dipersepsikan sebagai usaha untuk mencari keuntungan diri sendiri. Ditambah lagi, menjadi seorang pragmatist juga membutuhkan waktu dan energi untuk membangun perkawanan, mengamati setiap kondisi, dan mencari kesempatan untuk menguntungkan diri sendiri.

Satu-satunya cara yang disarankan oleh Kelley untuk mengubah seorang *pragmatist* menjadi *exemplary followers* adalah dengan menemukan tujuan hidupnya. Tujuan hidup yang jelas akan mampu membuat seseorang berubah.

THE CONFORMISTS (6)

Apakah Anda termasuk seseorang yang dengan suka cita melaksanakan tugas? Nyaman bekerja dalam tim? Lebih memilih meminimalisir konflik? Di sisi lain, orang lain cenderung menganggap Anda kurang kreatif, senang mencari aman, tidak senang berkonfrontasi, dan mengutamakan kepentingan organisasi dari pada keluarga?

Pada saat yang sama, Anda hidup dalam lingkungan organisasi yang: cenderung menganggap bahwa mengikuti keteraturan sebagai sesuatu yang lebih penting daripada hasil?; Menentang atasan akan mendapat imbalan hukuman?; Mengutamakan keseragaman pakaian, tingkah laku, dan sikap dikunjung tinggi?

Jika jawaban di atas sesuai, Anda masuk sebagai follower konformis. Follower jenis ini lebih sering mengatakan ya daripada tidak, meski bertentangan dengan kata hati. Konformis adalah tipikal yang berkebalikan dari *alienated followers* dimana tingkat keterlibatan dalam organisasi cukup tinggi namun kurang mampu berfikir merdeka dan kritis. *Followers* jenis ini menganggap bahwa memang begitulah tugas pimpinan. Dalam persepsi *followers* seperti ini pemimpin memiliki hak atas kepatuhan pengikutnya.

Kelley menyebutkan penyebab seseorang menjadi konformis bukan hanya masalah kepribadian, namun juga pengaruh lingkungan. Kepatuhan dalam banyak hal menjadi aturan dalam rumah, sekolah, gereja, tim olahraga, militer dan tempat kerja. Alasannya, *'the price of victory'*. Boleh jadi memang kepatuhan dan kekompakan sangat diperlukan dalam banyak hal. Bayangkan jika dalam militer dalam kondisi terdesak prajurit terus berdebat sementara musuh sudah di depan mata. Dalam kondisi ini kepatuhan sangat dibutuhkan.

Selain kedua hal di atas, aturan dan prosedur yang kaku juga akan menumbuhkan para konformis. Di lingkungan instansi pemerintah hal ini mudah di dapati. Pakaian seragam, upacara, desain ruangan tidak memberikan kesempatan pada pegawai untuk berimprovisasi. Alhasil, pola pikir pun setidaknya ikut terpengaruh.

Menurut Kelley, konformis hanya memberikan value yang sangat kecil bagi organisasi di masa kini. Boleh jadi mereka mampu membuat roda organisasi berjalan secara efisien dengan adanya keseragaman dan keteraturan standar dan prosedur. Hanya saja, jika di hadapkan pada masalah yang kompleks, grup yang homogen yang berisi para konformis ini akan kebingungan. Adaptasi hal-hal baru, peraturan baru, pemanfaatan teknologi baru akan membuat mereka gagap.

Menjadi seorang konformis secara tidak langsung akan mempengaruhi kepribadian. Seorang konformis akan kehilangan kredibilitasnya disaat ia tidak bertindak atas dirinya sendiri. Ia selalu melakukan apa yang diamanatkan oleh *leader* dengan mengabaikan daya pikirnya. *Followers* jenis ini pun akan dianggap sebagai seseorang yang tidak mampu bekerja secara mandiri atau ia juga dianggap tidak mampu memerankan peran sebagai seorang pemimpin.

Dengan menghindari konflik, seorang konformis pada dasarnya sedang menanam benih ketidakbahagiaan. Hal ini pula yang sering membuat seorang *followers* rentan terhadap tekanan-tekanan atasan yang tidak bertanggung jawab.

Dalam hal ini saya teringat keluhan seorang kawan yang pernah ditugaskan menjadi petugas penerima barang. Ia terpaksa menerima tugas tersebut. Ia terpaksa menandatangani sesuatu yang tidak dia pahami dengan baik, yaitu berita acara penerimaan barang. Beberapa bulan kemudian, dinyatakan bahwa proses pengadaan barang tersebut berkasus. Beberapa kali ia harus memenuhi panggilan kejaksaan. Saya bisa melihat betapa kalutnya dia. Bisa jadi dia memang tidak menerima sepeserpun. Hanya, tanda tangan tersebut menjadi penanda bahwa ia ikut terlibat dalam kasus.

Saya sendiri juga berfikir bukan hanya rekan saya, tapi banyak kasus-kasus lain yang terjadi akibat sulitnya kita mengatakan 'tidak' kepada atasan. Kasus-kasus korupsi banyak menjebloskan bendahara ke penjara. Tapi, yakinkah Anda bahwa hanya bendahara yang terlibat? Bisa jadi ini akibat ketidakmampuannya mengatakan 'tidak' pada orang-orang yang berkuasa. Memang tidak mudah.

The Skills Of Exemplary Followers (7)

Martin Luther King pernah mengatakan "bila kamu dipanggil untuk menjadi penyapu jalanan, menyapulah sebagaimana Michelangelo melukis atau seperti Bethoven menggubah musiknya, atau seperti Shakespeare menulis puisi". "Menyapulah sedemikian baiknya hingga semua penghuni syurga dan dunia berhenti sejenak dan berkata "disini ada tukang sapu yang melakukan tugasnya dengan baik"

Quote Martin Luther di atas sepertinya cukup pas untuk menggambarkan seorang *exemplary followers* sebagaimana yang dimaksud oleh Robert E. Kelley.

Bagaimana sih sosok exemplary followers ini?

Kata Kelley: exemplary followers berbeda dengan semua tipe followers. Di satu sisi mereka mampu berfikir kritis dan independen. *Leaders and co-workers* mendeskripsikan mereka sebagai: "*thinking for themselves*". They "*are their own persons,*" they are "*innovative and creative,*" "*give constructive criticism,*" and "*are willing to stand up to leaders*".

Di sisi yang lain mereka terlibat aktif dalam organisasi. Mereka juga menggunakan segenap bakat dan kemampuannya untuk kepentingan organisasi bahkan ketika harus berhadapan dengan birokrasi yang bertentangan dengan dirinya atau bahkan rekan kerja yang berkinerja rendah.

Lanjut Kelley, they "*take initiative,*" "*assume ownership,*" "*participate actively,*" "*are self-starter*" "*support team and leader*" "*are extremely competent,*" and "*go above and beyond the job*".

Hhhhh...penjelasan Kelley membuat saya merinding. *Exemplary followers* mampu menyeimbangkan antara dua hal, berfikir kritis dan kemampuannya untuk terlibat aktif dalam proses organisasi. Kemerdekaan berfikir tanpa keterlibatan aktif hanya akan memunculkan *alienated followers* yang selalu memandang sinis, apatis dan merendahkan pemimpin. Sebaliknya, keterlibatan aktif tanpa daya pikir kritis hanya melahirkan *yes-people*.

Kemampuan apa sajakah yang dimiliki oleh seorang *exemplary followers*?

1. Job skills-bagaimana seorang exemplary followers menambah nilai organisasi dengan:

- ★ *Focus and commitment*
- ★ *Competence in critical path activities*
- ★ *Innitiative in increasing their value to the organization*

2. *Organisation skills*-bagaimana seorang *exemplary followers* membangun dan meningkatkan jaringan dengan:

- ★ *Team members*
- ★ *Organizational networks*
- ★ *Leaders*

3. *Value component*, yaitu bagaimana seorang *exemplary followers* menggunakan kesadaran dan keberaniannya sebagai pedoman dalam menjalankan tugas dan membangun jaringan.

Bagaimana *exemplary followers* menambah nilai melalui pekerjaannya

Satu-satu cara untuk melihat bagaimana kualitas *followers* adalah dengan menilai hasil kerjanya. Dari situ lah seseorang dapat membuktikan kemampuannya. Sebaliknya, kegagalannya dalam menjalankan tugas bisa menjadi serentetan akibat hingga ia tidak dapat menunjukkan kemampuan yang lain.

Satu hal yang membedakan antara seorang *exemplary followers* dengan seorang yang melakukan pekerjaan dengan baik adalah nilai tambah yang diberikan. Banyak orang yang bisa melakukan sesuatu hal dengan baik. Namun, hanya *exemplary followers* yang mampu melakukan sesuatu melewati batas nilai baik atau bahkan terbaik. Nilai tambah berarti ia mampu melakukan suatu terobosan. Contohnya, seorang editor yang mampu meningkatkan reputasi perusahaan dan pangsa pasar lebih memiliki nilai tambah dibandingkan dengan editor yang hanya mampu memberikan keuntungan kepada perusahaan.

Para *exemplary followers* ini menunaikan pekerjaan dengan:

1. Berfokus pada tujuan (*goal*)
2. Melakukan pekerjaan yang memiliki nilai penting bagi pencapaian organisasi
3. Mengambil inisiatif untuk meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan

Menyadari bahwa mereka tidak hanya melakukan semua hal tersebut untuk memberikan nilai tambah bagi organisasi, tapi juga untuk dirinya sendiri.

Seorang *exemplary followers* memiliki komitmen yang kuat pada organisasi yang tercermin pada bagaimana dia menghasilkan produk dan gagasan. Ia juga mempunyai komitmen yang kuat bagi dirinya sendiri, termasuk bagaimana ia mampu melaksanakan setiap aktivitas organisasi dengan sepenuh *passion* atau hasrat jiwanya.

Ketika memutuskan untuk bergabung dalam sebuah organisasi atau tempat kerja, ia tidak mempertanyakan “*what kind of work do I want to do?*” atau mengatakan “*I like to work with people, therefore I’ll become a social worker*”.

Sebaliknya, ia akan mempertanyakan pada dirinya, “*what do I want to achieve? What will I commit myself to? What organizational vehicles exist to channeling my energies?*”. Artinya, seorang *exemplary followers* bergerak atas dasar nilai dan tujuan hidup. Hal ini lah yang kemudian akan melahirkan semangat dan keinginan untuk memberikan nilai bagi setiap apa yang ia lakukan dalam organisasi. Dengan kata lain, ia mampu mensinergikan antara tujuan organisasi dengan tujuan hidupnya.

Seorang *exemplary followers* juga merupakan orang yang mampu menjalankan tugas-tugas penting organisasi. Kata Kelley “*once exemplary followers are committed to an important organizational goals, they put themselves on the critical path toward its accomplishment.*” Tambahnya, syukur-syukur kita ditempatkan di bagian yang memang dari sifatnya sudah penting. Karena setiap perusahaan memiliki sifat kekhususan. Misal, untuk bidang farmasi, fungsi kritisnya ada di divisi R&D. Bagaimana kalau peran kita hanya seorang akuntan yang hanya berkutat pada pelaporan keuangan? Apa nilai tambah yang bisa kita hasilkan?

Menurut Keley, sekilas hubungan akuntan dengan aktivitas penting perusahaan tidak ada selain penyediaan laporan keuangan. Padahal, kalau sang akuntan mampu mengaitkan fungsinya dengan tujuan perusahaan idealnya ia mampu menghasilkan informasi yang tidak sekedar laporan keuangan. Tapi, bagaimana ia mampu menghasilkan informasi biaya yang bisa digunakan sebagai alat pengendalian agar perusahaan mampu menghasilkan produk berbiaya lebih rendah dengan kualitas yang bagus.

Dalam konteks pemerintahan, banyak dari kita yang ‘terjerumus’ pada pekerjaan-pekerjaan yang secara sekilas kurang bernilai tambah. Pada prinsipnya, hal ini lebih didasarkan pada ketidakmampuan/kebelum mampu-an kita melihat sisi-sisi penting lainnya untuk dapat menunjukkan kemampuan diri.

Terkait bagaimana membangun jaringan saya hanya akan menjelaskan satu aspek, khususnya hubungan dengan atasan. *Team members* dan *organizational network* rasanya lebih mudah dibanding dengan membangun hubungan baik dengan *leaders*. Hal ini juga diungkapkan oleh Kelley bahwa diantara hubungan yang paling sulit dibangun adalah dengan leader. Katanya, *it can cause anxiety, confusion, frustration, and even anger*.

Exemplary followers mampu melihat dirinya sejajar dengan *leader*. *Exemplary followers* memulainya dari pemahaman kebutuhan, tujuan dan kendala leaders. Mereka mencoba memahami ketiga hal ini dengan menanyakannya kepada *leaders*. Mereka juga melihat bagaimana pola para pengikut. Seorang *exemplary followers* membangun hubungan dengan atasannya dengan cara mengendalikan egonya.

Mereka tidak selalu sepakat dengan ide dan gagasan sang atasan. Ketika mereka berbeda pendapat mereka tidak menyatakannya dihadapan publik. Tapi, mengajaknya berbicara dari hati ke hati. Ia bisa menjaga harga diri *leader* dan menghindari hal-hal yang bisa mengakibatkan *leader* kehilangan muka. Ia juga memiliki perhatian soal *timing*. Kapan ia harus menyampaikan gagasannya kapan ia harus menunggu.

Ketika ia duduk bersama dengan *leader*, ia bisa mendudukannya sebagai masalah bersama yang perlu didiskusikan. Bukan dengan menyudutkannya. Di tambah lagi ketika ia menyodorkan permasalahan, ia telah mempersiapkan solusi. Ketika mencari alternatif, ia selalu bisa melihat sudut pandang *leader* yang membuat argument yang mudah diterima oleh leader.

Dalam banyak hal kita sering berseberangan pendapat dengan atasan. Apalagi ketika kita berada dalam lingkaran birokrasi. Terkadang, kita harus berhadapan dengan atasan yang secara kualitas bisa jadi banyak memiliki kelemahan. Atau bahkan, ketika kita sudah mencoba untuk memberikan masukan namun tetap saja ditolak. Akhirnya kita pun menjadi apatis dan menarik diri hingga menjadi *alienated followers*. Bisa jadi..bisa jadi lho...itu semua karena kita belum merepresentasikan diri kita sebagai seorang *exemplary followers* sebagaimana yang digambarkan oleh Kelley.

Yuks...bersama membangun jiwa *exemplary followers*?