Konseptualisasi followership efektif pada dosen:

Sebuah analisis konten kualitatif

Retno Pandan Arum Kusumowardhani

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

retno.kusumowardhani@uin-suka.ac.id

Abstract

Tujuan – *Followership*, yang mengacu kepada karakteristik dan perilaku individu dalam hubungan dengan pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi, semakin diakui berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Bagaimanapun, karakteristik spesifik dosen sebagai profesional yang otonom membuat *followership* pada dosen dalam institusi perguruan tinggi perlu didekati secara berbeda dibandingkan dengan followership pada anggota organisasi pada umumnya. Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi konseptualisasi *followership* yang efektif pada dosen. Pertanyaan penelitian yang diajukan adalah bagaimana dosen mengoperasionalisasikan *followership* yang efektif dalam konteks pendidikan tinggi.

Metode – Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *qualitative content analysis* untuk menggali konseptualisasi *followership* efektif melalui wawancara semi terstruktur terhadap 9 orang dosen di Indonesia yang tidak sedang menempati posisi kepemimpinan pada fakultas maupun universitas. Secara induktif, data dianalisis melalui *open coding*, pembuatan kategori-kategori, dan abstraksi dibantu oleh *software* MAXQDA 2020 Analytics Pro.

Temuan – Studi ini menghasilkan empat tema yang menyusun followership efektif pada dosen, yaitu: (1) *collaborative behavior*, (2) *voice*, (3) *personal initiative*, dan (4) *ethical behavior*.

Implikasi/keterbatasan – Temuan dalam penelitian ini dapat menjadi dimensi-dimensi dalam instrumen yang akan dikembangkan untuk mengukur *followership* pada konteks dosen. Bagaimanapun, partisipan studi ini terbatas pada dosen di Indonesia sehingga hasil *may lack generalizability* pada negara-negara dengan sistem pengelolaan pendidikan tinggi yang berbeda.

Implikasi praktis – Studi ini memberikan kontribusi dalam hal eksporasi dan identifikasi konseptualisasi *followership* efektif pada dosen. Pemahaman tentang hal tersebut penting untuk mencapai *followership* yang lebih efektif dalam konteks pendidikan tinggi.

Keaslian – Meskipun *followership* semakin diakui sebagai komponen penting dalam organisasi dan mengalami perkembangan penelitian dalam tiga dekade terakhir, literatur *followership* dalam konteks pendidikan tinggi masih terbatas jumlahnya dibandingkan dengan literatur kepemimpinan. Penelitian ini merupakan yang pertama yang menghasilkan konseptualisasi *followership* yang efektif pada dosen.

Kata kunci: *Followership*, dosen, perguruan tinggi, analisis konten kuantitatif

Pendahuluan

Berbagai tantangan yang dihadapi dunia pendidikan tinggi, seperti kemajuan teknologi, kompetisi global, dan tuntutan untuk lebih berperan dalam *knowledge-based economy*, membuat perguruan tinggi mengalami transformasi dari institusi pembelajaran tradisional menjadi organisasi yang lebih bersifat inovatif dan wirausaha (misal, Clark, 1998; Etzkowitz, 2013). Seiring dengan berbagai transformasi yang dihadapi organisasi, tanggung jawab yang harus ditanggung anggota organisasi menjadi lebih besar. Berbagai upaya efisiensi yang dilakukan organisasi membuat pengikut juga dapat menjalankan fungsi yang sebelumnya secara kebiasaan dilakukan oleh pemimpin (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2001). Baik pengikut maupun pemimpin

mengakui bahwa mereka berbagi tanggung jawab untuk membuat institusi menjadi lebih baik, dan tanpa individu-individu yang bertanggung jawab, baik sebagai pemimpin maupun pengikut, organisasi tidak akan berhasil mencapai tujuannya (Smith, 2009). Perubahan di tempat kerja ini bermakna dibutuhkannya perhatian yang lebih besar untuk diberikan kepada *followership*, sebagai salah satu komponen dari proses kepemimpinan secara utuh dalam organisasi.

Followership mengacu kepada karakteristik dan perilaku individu yang dilakukan dalam hubungan dengan pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi (Carsten dkk., 2010). Topik followership sendiri mulai mendapatkan perhatian dalam organisasi sejak sekitar dua dekade terakhir (Baker, 2007; Carsten, Uhl-Bien, West, Patera & McGregor, 2010; Chaleff, 2003, 2008; Kellerman, 2008; Kelley, 1992; Sy, 2010). Pengikut semakin diakui sebagai mitra dalam mencapai tujuan bersama melalui hubungan dengan pemimpin dan memiliki pengaruh yang sama pentingnya dengan pemimpin terhadap keberhasilan organisasi (Chaleff, 2003; Kellerman, 2008; Kelley, 1992). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pengikut dapat mempengaruhi bagaimana pemimpin menjalankan kepemimpinan, dan pada akhirnya mempengaruhi bagaimana unit kerja akan berfungsi. Pada kelompok yang besar, pengikut dapat mendorong pemimpin untuk membuat keputusan yang berbeda daripada yang semula akan diambil (Kellerman, 2008; Offerman, 2004), atau mengubah gaya kepemimpinan pemimpin (Howell & Shamir, 2005; Lapierre, Bremner & McMullan, 2012). Perilaku pengikut dan pemimpin dapat saling mempengaruhi satu sama lain (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012). Penelitian juga menunjukkan bagaimana afek pengikut dapat mempengaruhi perilaku pemimpin (Tee, Paulsen, & Ashkanasy, 2013).

Salah satu pembahasan penting dalam followership yang menjadi perhatian para peneliti dan praktisi adalah tentang siapa yang disebut sebagai pengikut yang efektif dan bagaimana mengembangkannya (Potter & Rosenbach, 2006). Mengetahui apa yang membuat pengikut efektif dapat membantu mengidentifikasi keberadaan pengikut efektif dalam organisasi dan juga membantu mengembangkan kualitas tersebut pada

pengikut yang lain (Bjugstad, Thach, Thompson, & Morris, 2006). Beberapa ahli mengajukan rangkaian karakteristik yang beragam yang dimiliki oleh pengikut yang efektif dalam organisasi (misal, Kelley, 1992; Chaleff, 2003). Kim dan Schachter (2015) menyatakan bahwa pengikut yang efektif bukan seseorang yang hanya mengikuti aturan, melainkan seseorang yang memiliki partisipasi yang membantu organisasi. Pertanyaan yang menarik kemudian adalah partisipasi seperti apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Pada situasi yang berbeda, bentuk partisipasi tertentu dapat menimbulkan tanggapan yang berbeda, termasuk dalam hal pemecahan masalah, negosiasi, atau kepatuhan pada aturan (Kim & Schachter, 2015).

Literatur menunjukkan bahwa baik kepemimpinan maupun followership merupakan entitas yang saling melengkapi dalam mendukung perkembangan organisasi yang tengah menjalani transformasi (Woodall, 2005), termasuk institusi pendidikan tinggi. Dosen, sebagai salah satu komponen pengikut dalam perguruan tinggi, memiliki peran yang sangat strategis dan signifikan dalam mencapai tujuan institusi (Austin & Sorcinelli, 2013; Delello, McWhorter & Marmion, 2018).

Pada sisi lain, dosen, sebagaimana para profesional lainnya, seperti saintis, dokter, pengacara, atau arsitek, dipandang memiliki keengganan tertentu dalam hal menempati posisi sebagai pemimpin maupun pengikut (Clegg & McAuley, 2005; Mintzberg, 1998; Noordegraaf & de Wit, 2012). Dosen lebih memandang diri mereka sendiri sebagai profesional yang otonom dan memiliki banyak pilihan (Deem & Brehony, 2005), dan secara umum mampu mengelola diri sendiri (Evans, 2008). Sifat pekerjaannya yang akademis membuat seorang dosen di perguruan tinggi dapat menjadi pengikut maupun pemimpin dalam kesempatan dan situasi yang berbeda (Billot dkk., 2013).

Meskipun memiliki peran penting dalam organisasi, literatur tentang followership dalam konteks pendidikan tinggi masih jauh lebih sedikit jumlahnya dibandingkan dengan literatur kepemimpinan. Hasil penelusuran melalui *database* Scopus pada

bulan Januari 2021 menemukan hanya terdapat satu artikel menggunakan kombinasi kata-kata kunci "*followership*" dan "*higher education*" dari tahun 2001 sampai dengan 2010, dan meningkat pada periode tahun 2011 sampai dengan 2020 menjadi 8 literatur, baik berupa artikel hasil penelitian maupun telaah literatur, sedangkan ketika menggunakan kombinasi kata-kata kunci "*leadership*" dan "*higher education*" dihasilkan 21 artikel pada periode tahun 2001 hingga 2010, dan 152 artikel pada periode tahun 2011 sampai 2020.

Kurangnya ketertarikan terhadap followership dibandingkan kepemimpinan yang tercermin dalam perbandingan jumlah literatur ini, menurut Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten (2014) sebagian besar disebabkan oleh kebingungan dan kesalahpahaman tentang konsep kepengikuan. Untuk mengatasi kondisi tersebut, salah satu kebutuhan terbesarnya adalah secara jelas mengkonseptualisasikan followership dosen di perguruan tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menggali bagaimana dosen mengoperasionalisasikan followership yang efektif di perguruan tinggi.

Landasan teoritis

Konseptualisasi kepengikutan

Followership telah didefinisikan dalam berbagai cara. Literatur kepemimpinan tradisional yang berpusat pada pemimpin memandang followership sebagai ciri sifat alamiah yang akan membawa seseorang selamanya menjadi bawahan (Russell, 2003). Pada perkembangannya, cara pandang terhadap followership bergeser dari penekanan pada ciri sifat bawaan ke arah pendefinisian followership sebagai suatu peran (misal, Carsten dkk., 2010; Howell & Costley, 2006; dan Kelley, 1988, 1992), atau hierarki (Townsend & Gebhart, 1997). Pada sisi lain, pandangan yang menyatakan bahwa followership merupakan peran mendapatkan tantangan dari sebagian ahli yang beranggapan bahwa followership lebih tepat didefinisikan sebagai suatu proses atau keadaan (misal, Gardner dkk., 2005; Rost, 2008; Stech, 2008).

Uhl-Bien dkk. (2014) melakukan telaah secara intensif atas berbagai literatur terkait kepengikutan, dan menyimpulkan bahwa terdapat dua pendekatan dalam penelitian tentang followership yaitu: (1) *role-based views*, yang memandang followership sebagai peran yang dilakukan oleh individu yang menempati suatu posisi formal maupun informal, dan (2) *constructionist views*, yang menggambarkan followership dan kepemimpinan sebagai sesuatu yang dibangun bersama dalam interaksi sosial dan relasional antara orang-orang yang terlibat.

Penelitian ini menggunakan *role-based views*, sesuai dengan tujuannya yaitu untuk mengetahui bagaimana dosen mengoperasionalisasikan konstruk followership dalam konteks perguruan tinggi, dalam hal perilaku apa yang ditampilkan dalam perannya sebagai pengikut yang efektif terhadap pemimpin struktural di tempat kerja. Selain memiliki otoritas akademik pada bidang keilmuannya, dosen dalam organisasi perguruan tinggi juga terikat oleh otoritas administratif yang didukung oleh otoritas resmi atau yang disebut sebagai pemimpin struktural

Pada pendekatan followership berbasis peran, followership seringkali didefinisikan berdasarkan konseptualisasi tentang followership yang efektif (Adair, 2008; Bjugstad, Thach, Thompson, & Morris, 2006; Stech, 2008). Pembahasan tentang karakteristik followership efektif, baik karakteristik personal maupun perilaku yang dilakukan pengikut, dengan demikian merupakan pembahasan penting dalam literatur kepengikutan. Baik Kelley (1988) maupun Lundin dan Lancaster (1990) berpendapat tentang adanya kesamaan antara pengikut yang efektif maupun pemimpin yang efektif. Beberapa ahli mencari karakteristik yang dianggap mewakili followership efektif melalui wawancara dengan para pengikut dan meminta mereka untuk mengidentifikasi apa yang membuat mereka efektif sebagai pengikut (Alcorn, 1992; Carsten dkk., 2010; Kelley, 1988, 1992; Lundin & Lancaster, 1990). Ahli lain meminta para pengikut untuk menuliskan daftar karakteristik yang membuat mereka efektif (Chaleff, 2003; Meilinger, 2001).

Sebagai hasilnya, didapatkan karakteristik followership efektif yang beragam, misalnya, Kelley (1988, 1992) mendefinisikan followership efektif sebagai partisipasi dalam proses bersama untuk mencapai beberapa tujuan bersama, dan merupakan serangkaian kualitas positif, seperti motivasi diri, pemecah masalah secara mandiri, dan berkomitmen pada kelompok dan organisasi. Adapun Chaleff (1995) mengajukan konsep courageous followership sebagai followership yang ideal, yang terdiri atas keberanian-keberanian mengambil tanggung jawab, melayani pemimpin, menantang pemimpin, berpartisipasi dalam perubahan, dan mengambil tindakan moral.

Ahli lain yang sering menjadi rujukan peneliti topik followership belakangan ini, yaitu Carsten dkk. (2010), mengidentifikasi followership yang efektif memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) *team player*, (2) positive attitude, (3) initiative, (4) expressing opinions, (5) flexibility (6) obedience, (7) communication skills, (8) loyalty, (9) responsible, (10) taking ownership, (11) mission conscience, dan (12) integrity.

Followership di pendidikan tinggi

Fokus kepemimpinan pada pendidikan tinggi telah bergeser dari perhatian yang terpusat pada pemimpin dan premis tentang pengembangan individual menjadi pemimpin yang ideal, menuju ke arah kesadaran akan potensi kepemimpinan efektif yang memiliki keberadaan yang luas dalam organisasi (Middlehurst, 2012). Konsep kepemimpinan telah mengacu kepada kepemimpinan yang saling berbagi (Weaver, Pifer, & Colbeck, 2009), kolektif (Bolden, Petrov, & Gosling, 2008), atau terdistribusi (Gosling, Bolden, & Petrov, 2009).

Peneliti kepemimpinan mulai menyadari bahwa selama ini pendekatan dalam pendidikan tinggi telah memberikan penekanan yang sangat besar kepada pemimpin dan terlalu menyederhanakan konsepsi dari proses interaktif dalam kepemimpinan (Billot dkk., 2013). Para peneliti tersebut mendukung penelitian yang mengakui kompleksitas dari proses kepemimpinan, dan terutama bagi diperhitungkannya pengikut dan persepsi mereka tentang situasi di mana kepemimpinan sedang

berlangsung. Pengalaman pengikut terbukti merupakan temuan berharga dari suatu pengujian kepemimpinan (Billot dkk., 2013; Cox, Plagens, & Sylla, 2010).

Meskipun lebih sedikit jumlahnya dibandingkan penelitian di bidang bisnis dan industri (Billot *et al*., 2013; Murji, 2015; Smith, 2009), penelitian followership juga telah dilakukan di bidang pendidikan tinggi, baik menggunakan pendekatan kualitatif maupun kuantitatif. Penelusuran menggunakan aplikasi Publish or Perish pada Google Scholar terhadap minat terkini atas followership dalam konteks pendidikan tinggi menghasilkan tema-tema: followership outcomes (misal, Essa & Alattari, 2019; Oyetunji, 2013; Strong, & Williams, 2014), followership styles (Deale, Schoffstall & Brown, 2016; Guo, 2018; Tourish & Tourish, 2010; Waddington, 2019), esai tentang followership dan kepemimpinan (Jerry, 2013; Osborne, 2011; Prilipko, 2019), followership mahasiswa dalam relasi dengan pengajar (Crippen, 2012; Da'as & Zibenberg, 2021), pendidikan followership (Murji 3013, Jenkins & Spranger, 2020; Baublits, 2014), dan pengalaman followership (Billot dkk., 2013; Brooker, Cumming & Logan, 2021; Hawkins, 2017; Tabak & Lebron, 2017). Belum terdapat konsensus tentang bagaimana dosen mengoperasionalisasikan followership yang efektif. Penelitian ini *extends* bidang followership dengan cara menyediakan konseptualisasi followership efektif pada dosen.

Metode

Pendekatan penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *qualitative content analysis* (Hsieh & Shannon, 2005). *Qualitative content analysis* (QCA) adalah metode penelitian untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan data teks melalui proses *coding* yang sistematik yang menghasilkan identifikasi kategori-kategori dan tema-tema (Hsieh & Shannon, 2005). Pendekatan QCA bervariasi dalam hal sejauh mana pendekatan tersebut menggunakan pertimbangan induktif atau deduktif. Berdasarkan tujuan penelitian ini, yaitu untuk mengidentifikasi konseptualisasi

followership yang efektif pada dosen, digunakan pendekatan konvensional. Pendekatan konvensional terhadap *qualitative content analysis* sangat mengandalkan pertimbangan induktif, *data-driven*, dan memungkinkan peneliti untuk mengambil kesimpulan tanpa hipotesis *a priori* sebelumnya (Hsieh & Shannon, 2005). Oleh karena itu, studi ini tidak menggunakan dimensi-dimensi followership yang telah ada sebelumnya, melainkan menggunakan tema-tema yang muncul dari data.

Proses *content analysis* baik induktif maupun deduktif melibatkan tiga fase utama, yaitu: persiapan, pengorganisasian, dan melaporkan hasil. Fase persiapan terdiri atas pengumpulan data yang tepat bagi *content analysis,* memahami data (*making sense of the data),* dan memilih unit analisis. Pada pendekatan induktif sebagai mana pada studi ini, fase pengorganisasian meliputi *open coding*, membuat kategori-kategori, dan abstraksi (Elo & Kyngäs, 2008). Pada fase pelaporan, hasil dideskripsikan melalui isi (*content*) dari kategori-kategori yang menggambarkan fenomena menggunakan pendekatan yang dipilih (Elo & Kyngäs, 2008).

Ethical Protocol

Penelitian ini telah mendapatkan persetujuan etis dari Komite Etik Penelitian Universitas Airlangga dan mendapatkan sertifikat *Ethical Approval* No. 2350-KEPK. Semua partisipan telah memenuhi *informed consent* tertulis. Penjelasan singkat tentang penelitian (*study brief)* yang tercantum pada formulir *informed consent* telah memberikan informasi kepada partisipan bahwa jawaban maupun keikutsertaan mereka terjamin kerahasiaannya, dan bahwa mereka dapat menarik diri dari penelitian kapan pun mereka inginkan. Semua partisipan telah menyetujui untuk direkam selama proses wawancara yang akan ditanskripsikan, dan identitas mereka dibuat anonim. Rekaman wawancara disimpan di dalam komputer yang dilindungi *password* (*encrypted*), yang menyimpan semua data tersebut dalam kurun waktu tertentu.

Partisipan

Partisipan penelitian ini diperoleh dengan menggunakan *purposeful sampling* (Patton, 2002). Langkah ini berarti mengidentifikasi dan menyeleksi individu yang memahami atau berpengalaman tentang fenomena yang sedang diteliti (Cresswell & Plano Clark, 2018). Kriteria partisipan penelitian ini adalah dosen di Indonesia yang tidak sedang menempati posisi kepemimpinan pada fakultas maupun universitas. Penelitian ini melibatkan 9 partisipan yang merupakan dosen pada *higher education institutions* di Indonesia, baik berbentuk *legal entity, public service agency* atau *private universities.* Partisipan wawancara terdiri atas 5 laki-laki dan 4 perempuan, dengan rentang usia dari 31 hingga 47 tahun. Empat orang partisipan bergelar doktor, dan lima orang bergelar master, dengan masa kerja terentang dari kurang dari 10 tahun hingga 20 tahun.

Keterpercayaan

Usaha untuk meningkatkan keterpercayaan (*trustworthiness*) temuan penelitian ini telah direncanakan di bagian persiapan dan diimplementasikan dalam penelitian ini. Keterpercayaan temuan ditingkatkan dengan cara menggunakan jasa pembuat verbatim profesional tersumpah, melakukan *review* atas verbatim secara teliti baris demi baris, mendokumentasikan catatan-catatan terkait proses penelitian secara terperinci, dan diskusi antarpeneliti atas temuan yang diperoleh.

Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara secara daring menggunakan aplikasi *Zoom,* sehingga partisipan berada di lokasi masing-masing yang dipilihnya. Sebelum wawancara dilakukan, peneliti memastikan apakah partisipan berada pada tempat yang aman dan nyaman untuk melakukan wawancara, sesuai dengan *checklist* dalam panduan wawancara. Wawancara dilakukan secara semi terstruktur, berdasarkan panduan wawancara yang memberikan keleluasaan (*a loose structure*) untuk mengeksplorasi jawaban yang diberikan partisipan. Pertanyaan yang diajukan dalam

penelitian ini adalah “perilaku apa saja yang perlu dilakukan oleh dosen untuk menjalankan followership yang efektif?”

Analisis data

Menggunakan metode *qualitative content analysis* secara induktif, data dianalisis melalui *open coding,* pembuatan kategori-kategori, dan abstraksi (Hsieh & Shannon, 2005). Program *software* MAXQDA 2020 Analytics Pro digunakan untuk membantu proses *coding* yang dilakukan.

Beberapa kriteria ditetapkan dalam analisis data untuk membedakan kategori atribut atau tema yang relevan maupun yang tidak relevan bagi penelitian followership ini. Kriteria pertama didasarkan pada pernyataan Carsten dkk. (2010) bahwa perilaku followership bukan tentang bagaimana individu berinteraksi relatif terhadap pekerjaannya, atau dengan rekan kerjanya, melainkan relatif terhadap pihak yang memiliki status yang lebih tinggi, yaitu pemimpin. Hal tersebut sejalan dengan yang dinyatakan oleh Uhl-Bien dkk. (2014) bahwa followership adalah karakteristik, perilaku, dan proses-proses dari individu yang bertindak dalam hubunganan dengan pemimpin, dan bukan merupakan perilaku karyawan secara umum. Sesuai dengan tujuan studi ini untuk menggali hanya perilaku-perilaku yang relevan dengan hubungan pemimpin dan pengikut, ditetapkan kriteria kedua, yaitu bahwa atribut yang berupa *trait* yang stabil maupun perilaku yang lebih bersifat umum daripada terkait followership tidak akan dilibatkan dalam tema followership efektif dalam studi ini.

Temuan Penelitian

Berdasarkan jawaban partisipan, dan kriteria yang telah ditetapkan dalam melakukan analisis di atas, diperoleh beberapa tema mengenai perilaku yang penting bagi followership dosen yang efektif. Terdapat empat tema perilaku yang muncul dalam wawancara, yaitu: (1) *collaborative behavior,* (2) *voice,* (3) *personal initiative,* dan (4) *ethical behavior*. Berikut ini adalah penjelasan tentang tema-tema tersebut.

Collaborative Behavior didiskusikan oleh tujuh partisipan. *Collaborative behavior* tercermin dari tindakan yang menunjukkan kesediaan untuk bekerja sama mencari solusi dan mencapai tujuan organisasi. Collaborative behavior ini dapat berupa kesediaan untuk berbagi tanggung jawab dan berkoordinasi untuk mencapai tujuan, sebagaimana dinyatakan pertisipan berikut ini:

> "Kita dapat membuat riset-riset yang aplikatif dan perlu dilakukan, dan tentu saja *leader* dan *follower* harus jadi satu visinya untuk tujuan itu. *Leader* yang akan memimpin, meng-*arrange*, mengelola organisasi itu. *Follower* juga harus berkontribusi, bukan kemudian diam. Harus berempati juga untuk saling berkontribusi." (P42, male, 40 years)

Collaborative behavior juga dapat berupa personal valuing, yaitu memperlakukan pemimpin dengan respek dan kepedulian. Sebagaimana dinyatakan partisipan berikut:

> "Followership itu modalnya adalah *respect* kepada pimpinan, walaupun tetap harus objektif, artinya tidak kemudian menilai pemimpin itu berdasarkan perasaan. Kalau memang dia itu bagus dalam melaksanakan kepemimpinannya, meskipun ada keterbatasan dari pimpinan itu, harus kita juga maklumi. Kita akan tetep *respect*, karena sebenarnya dia itu sedang melaksanakan tanggung jawabnya, walaupun mungkin dia belum punya cara yang baik." (P05, female, 45 years).

V*oice* merupakan karakteristik yang didiskusikan oleh lima orang partisipan. V*oice* mencerminkan kepedulian individu akan pencapaian keadaan yang lebih baik dalam berbagai aspek dalam organisasi, yang diekspresikan secara verbal. Voice dapat dilakukan antara lain dalam bentuk promotif, yaitu anjuran untuk meningkatkan berbagai proses dalam organisasi, sebagaimana yang dinyatakan partisipan berikut:

> "Karena perubahan menuju *legal entity* itu, penerapan IT menjadi semakin advanced dan canggih. Beberapa dosen yang senior misalnya, jadi agak *kepontal* terengah-engah. Nah, adalah hak-hak kita untuk juga mengingatkan kepada pimpinan bahwa anak buahnya itu tidak cuma muda-muda, tapi ada yang tua juga,

dan itu juga harus ada *way out*-nya juga. Solusinya juga bagaimana." (P10, female, 40 years).

Voice juga dilakukan individu dalam bentuk prohibitif atau kepedulian untuk mencegah praktek-praktek maupun kebijakan yang berpotensi menimbulkan masalah, sebagaimana disampaikan oleh partisipan berikut:

"Kita juga harus kritis, tidak hanya patuh saja, mengikuti saja. Boleh jadi, pimpinan itu karena banyak sekali yang dipikirkan jadi ada yang terlewat, atau ada yang kurang cermat di dalam membaca kebijakan. Kita bisa mengkritisi ketika ada instruksi dari pimpinan yang menurut kita itu kurang efektif atau kurang efisien." (P40, male, 41 years).

Personal initiative didiskusikan oleh tiga orang partisipan. Inisiatif personal mencerminkan adanya usaha individu yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi yang dimulai dari diri sendiri (self-starting) dan tidak menunggu diminta oleh pemimpinnya. Salah satu partisipan menyatakan hal berikut:

"Nah, sebenarnya dosen juga bisa langsung mengakses info (mengenai peraturan-peraturan) ke kementerian tanpa harus melaui rektor, kan kementerian punya *website* sendiri, semua pengumuman ada di sana juga." (P30, male, 45 years).

Inisiatif personal juga merefleksikan pengembangan rencana yang dilakukan individu berdasarkan deteksinya atas peluang-peluang di masa yang akan datang, di samping usaha pencegahan masalah yang mungkin timbul di masa depan. Partisipan menggambarkan hal tersebut sebagai berikut:

Apalagi kalau di program studi saya kan di Fakultas Kedokteran, tengok-tengok lah di program studi lain. Punya potensi apa yang bisa kita bekerja sama, dan itu banyak, ternyata. Jadi contohnya yang paling gampang itu, Fakultas Psikologi Univ. X, Fakultas Psikologi Univ Y, sekarang punya alat untuk MRI, nggak? CT Scan punya, nggak? Kan nggak punya, padahal sekarang arahnya, neurosains. Contohnya begitu. Nah, di FK kita itu tinggal datang ke radiolog, mau pinjam alat untuk riset ini, itu, bisa, dan mereka sangat terbuka ternyata. Jadi kita bisa menjadi

> *number one* di tempat kami, menjadi nomor satu riset-riset tentang neurologis, karena kita dekat dengan alatnya, orangnya dan sebagainya. (P42, male, 40 years).

Ethical behavior didiskusikan oleh tiga orang partisipan. Ethical behavior merupakan cara individu berperilaku sesuai dengan nilai-nilai etika organisasi, maupun etika akademik. *Ethical behavior* antara lain meliputi rasa memiliki kewajiban untuk menjaga sifat etis dari organisasi maupun tindakannya, sebagaimana disampaikan partisipan berikut:

> "Jadi kita itu sebenarnya *nggak* cuma bertanggung jawab ke pimpinan. Benar kita membantu pimpinan untuk mencapai tujuan institusi, tapi secara pribadi kita juga punya tanggung jawab terkait dengan tugas-tugas yang memang sudah jadi amanah kita. Jadi tidak hanya ke pimpinan sebenarnya, tapi mungkin kita juga secara pribadi punya tanggung jawab kepada Tuhan (P05, female, 45 years).

Ethical behavior juga meliputi keberanian menghadapi risiko dan mengatasi rasa takut ketika melakukan tanggung jawab etika. Salah satu partisipan menyatakan hal tersebut sebagai berikut:

> Tapi ketika *leader* menggunakan kekuasannya untuk menyerang kubu lain, contohnya, itu yang perlu kita ingatkan, jadi kita tidak membabi buta untuk mendukung *leader*. (Laki-laki, 40).

Diskusi

Temuan studi ini menunjukkan bahwa terdapat empat tema yang menyusun followership efektif pada dosen, yaitu: (1) collaborative behavior, (2) voice, (3) *personal initiative*, dan (4) *ethical behavior*.

Collaborative behavior merupakan kesediaan untuk bekerja sama mencari solusi dan mencapai hasil yang melampaui keterbatasan visi masing-masing individu pihak terkait (Kim & Ju, 2008; Gray, 1989). Kolaborasi telah dipandang sebagai cara untuk menjawab tantangan abad ke-21, menguatkan perkembangan inovasi, pertumbuhan, dan produktivitas bagi semua pihak yang terlibat. Menurut Gray (1989), kolaborasi

adalah berdasarkan adagium sederhana bahwa dua kepala lebih baik daripada satu kepala, di mana perbedaan sudut pandang tentang pemecahan masalah yang ada seringkali dapat menjadi sumber potensi kreatif. Hal tersebut juga berlaku di dunia pendidikan tinggi, seiring dengan perubahan institusi pendidikan tinggi menjadi lebih bersifat inovatif dan entrepreneurial. Para dosen saling bekerja sama dan berbagi tanggung jawab dengan pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Liao dkk. (2015), terdapat tiga aspek dari perilaku kolaboratif, yaitu common goals, conflict management, professional interactions and cooperation. Adapun menurut Stichler (2009) perilaku kolaboratif terdiri atas power balancing, integration, and interpersonal valuing. Studi ini menemukan bahwa bentuk collaborative behavior pada dosen sebagian besar berupa cooperation dan interpersonal valuing, sebagaimana yang terdapat pada aspek-aspek collaborative behavior menurut Liao dkk. (2015) dan Stichler (2009).

Tema lain yang ditemukan dalam studi ini adalah *voice* yang merupakan ekspresi kepedulian, disertai dengan niat atau intensi untuk memperbaiki berjalannya berbagai proses dalam organisasi (Van Dyne & LePine, 1998). *Voice* memiliki pengaruh positif pada keberfungsian organisasi, karena hal tersebut memungkinkan teridentifikasinya hal baru dan dapat memandu perhatian pemimpin untuk menyelesaikan masalah penting terkait praktek-praktek yang tengah berlangsung dalam organisasi. *Voice* dianggap sebagai cara yang efektif bagi karyawan untuk menunjukkan bahwa ia memiliki kepedulian tentang tempat kerjanya (Liang, Farh & Farh, 2012).

Temuan penelitian ini sejalan dengan Liang dkk. (2012) yang membedakan antara promotif voice dan prohibitif voice. Promotive voice meliputi anjuran untuk meningkatkan proses-proses organisasi. Motivasi di balik *voice behavior* jenis ini adalah membuat organisasi menjadi tempat yang lebih baik. Sebaliknya, suara prohibitif meliputi menyatakan kepedulian tentang kemungkinan adanya kebijakan, praktek, maupun perilaku kerja yang bermasalah (Liang dkk., 2012). Pada dosen,

kedua jenis voice tersebut ada. Dosen menggunakan promotive voice ketika memberikan masukan kepada pimpinan untuk meningkatkan berbagai proses kerja di institusi, adapun prohibitive voice terutama digunakan dosen untuk mengkritisi kebijakan pimpinan yang kurang tepat.

Tema lain, inisiatif personal, merupakan suatu perilaku kerja untuk mencapai tujuan yang dimulai dari diri sendiri (*self-starting*), memiliki pendekatan proaktif, dan kegigihan (*persistence*) dalam mengatasi kesulitan yang timbul dalam upaya mencapai tujuan (Fay & Frese, 2001; Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997). Studi ini menunjukkan kesesuaian dengan pernyataan peneliti sebelumnya yang menyatakan bahwa inisiatif personal memiliki indikator-indikatir berupa self-starting dan proaktivitas. *Self-starting* artinya bahwa tujuan tidak diberikan atau ditugaskan oleh orang lain, dalam hal ini pemimpin, namun oleh dirinya sendiri yang menetapkan tujuan tersebut. Pendekatan inisiatif personal yang proaktif bermakna bahwa individu berupaya untuk mendapatkan umpan balik, mendeteksi hal-hal yang menandakan kemungkinan adanya masalah di masa depan, dan mengembangkan rencana secara aktif untuk mencegah terjadinya masalah tersebut (Fay & Frese, 2001; Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997).

Tema terakhir yang diidentifikasi melalui temuan studi ini adalah *ethical behavior*. *Ethical behavior* adalah berperilaku dengan cara yang konsisten dengan apa yang secara khas dianggap oleh masyarakat maupun individu sebagai nilai-nilai yang baik (Suhonen dkk., 2011). Perilaku beretika memungkinkan karyawan untuk merasakan keselarasan antara nilai-nilai personalnya dengan nilai-nilai organisasi. Perasaan tersebut membuat etika tempat kerja menjadi bagian yang integral dalam memunculkan produktivitas dan kerja sama antara karyawan yang meningkat (Suhonen, Stolt, Virtanen, & Leino-Kilpi, 2011). Pada temuan studi ini, etika yang dimaksud juga mencakup etika akademik, selain etika organisasi. Temuan penelitian ini tentang indikator-indikator perilaku beretika sejalan dengan sebagian indikator perilaku beretika dalam setting kepemimpinan atau organisasi yang dilakukan Emery (2016)

berdasarkan *Moral Potency Questionnaire* dari Hannah, Avolio dan May (2011). Indikator-indikator tersebut meliputi *moral ownership* dan *moral courage.*

Moral ownership mengacu kepada rasa tanggung jawab individu atas sifat etis dari tindakannya, organisasi maupun orang lain di sekitarnya (Hannah dkk., 2011), termasuk rasa tanggung jawab untuk mengambil tindakan moral ketika melihat suatu tindakan yang melanggar etika (Emery, 2016). *Moral courage* adalah keberanian individu dalam menghadapi risiko dan mengatasi rasa takut ketika melakukan tanggung jawab etis (Hannah dkk., 2011). Hal tersebut sejalan dengan penelitian Uhl-Bien dan Carsten (2007) tentang bagaimana pengikut merespon permintaan yang tidak etis dari pemimpin sebagai salah satu bidang kajian yang telah penting terkait peran pengikut dan followership dalam etika organisasi.

Sebagian dari tema-tema tersebut, yaitu voice dan personal initiative, merupakan perilaku yang disebut beberapa ahli sebagai perilaku proaktif (Klimchak, Carsten, Morrell & MacKenzie, 2016; Uhl-Bien dkk., 2014). Perilaku proaktif mempertimbangkan cara-cara kreatif dan intensional yang direncanakan dan dilakukan oleh karyawan terhadap lingkungannya untuk mempengaruhi, mengubah, maupun memberikan alternatif cara yang lebih sesuai menurutnya (Uhl-Bien dkk., 2014). Grant dan Ashford (2008) mendefinisikan perilaku proaktif sebagai tindakan antisipatori yang diambil karyawan untuk memberikan *impact* pada diri dan/atau lingkungannya.

Kepengikutan yang dilakukan oleh dosen, merupakan kepengikutan yang proaktif, sejalan dengan sifat otonom, tersedianya banyak pilihan (Deem & Brehony, 2005), dan kemampuan mengelola diri sendiri yang dimiliki dosen (Evans, 2008). Perilaku kepengikutan proaktif berbeda dari dari perilaku proaktif secara umum. Perilaku kepengikutan harus terjadi dalam konteks hubungan hierarkis dengan pemimpin, sehingga masalah yang paling relevan bagi penelitian kepengikutan, termasuk pada dosen, adalah bagaimana individu terlibat dalam perilaku ini dalam hubungan dengan pemimpin, dan bagaimana pemimpin menerima dan merespon perilaku proaktif

pengikut (Whiting, Maynes, Podsakoff, & Podsakoff, 2012). Ini bukan hal yang remeh, mengingat beberapa penelitian menunjukkan bahwa pemimpin tidak selalu dapat menerima proaktivitas pengikutnya (Grant, Parker, & Collins, 2009; Whiting et al., 2012). Pemimpin dapat melihat proaktivitas sebagai ketidaksantunan, maupun pelanggaran batas (Uhl-Bien et al., 2014), sehingga pengikut, dalam hal ini dosen, harus siap menghadapi konsekuensinya.

Theoretical Contributions

Temuan ini menghasilkan kontribusi teoritis terhadap literatur followership dalam hal mengidentifikasi dimensi followership efektif yang spesifik pada konteks pendidikan tinggi, dalam hal ini pada dosen, sebagai profesional yang otonom dan memiliki hubungan yang relatif setara dengan pemimpinnya yang dalam konteks perguruan tinggi di Indonesia juga merupakan koleganya sesama dosen. Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa konseptualisasi followership pada dosen meliputi perilaku-perilaku proaktif, di samping perilaku yang menjunjung tinggi etika, dan perilaku kolaboratif. Studi ini juga memperkaya literatur studi organisasional tentang kepengikutan dalam konteks perguruan tinggi. Hal tersebut sejalan dengan anjuran Uhl-Bien dkk. (2014) untuk meneliti kepengikutan dalam konteks yang bervariasi.

Practical Implications

Temuan studi ini memiliki implikasi bagi praktek organisasional dalam konteks pendidikan tinggi, yaitu memberikan masukan kepada pihak manajerial perguruan tinggi tentang hal-hal penting dalam mencapai kepengikutan yang efektif pada dosen.

Limitations and Directions for Future Research

Terdapat beberapa keterbatasan dalam temuan studi ini. Pertama, walaupun ukuran sampel sebanyak 9 partisipan berada dalam rentang 3-10 orang bagi studi fenomenologis (Creswell, 2014), temuan ini mensyaratkan pengujian lebih jauh dengan

ukuran sampel yang lebih besar untuk membuat kesimpulan yang tegas. Kedua, partisipan studi ini terbatas pada dosen di Indonesia sehingga hasil *may lack generalizability* pada negara-negara dengan sistem pengelolaan pendidikan tinggi yang berbeda.

Temuan penelitian ini juga memiliki implikasi bagi penelitian selanjutnya, yaitu bahwa dimensi-dimensi ini dapat dikembangkan menjadi pengukuran followership untuk konteks dosen. Mempertimbangkan karakteristik dosen yang khas dan juga karakteristik dunia pendidikan tinggi yang berbeda dengan organisasi secara umum, pengukuran followership pada dosen yang valid dan reliabel perlu untuk dikembangkan.

Referensi:

Alcorn, D. (1992). Dynamic followership: Empowerment at work. *Management Quarterly*, *33*(1), 9–14.

Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1991). Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities. *Journal of Applied Psychology*, *76*, 732-440. https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.732

Baker, S. D. (2007). Followership: Theoretical foundation for a contemporary construct. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *14*(1), 50–60. https://doi.org/10.1177/0002831207304343

Baltaru, R. D. & Soysal, N.Y. (2017). Administrators in Higher Education: Organizational Expansion in a Transforming Institution. *Higher Education*, *26*(2), 1–17. https://doi.org/10.1007/s10734-017-0204-3

Berg, D. N. (1998). Resurrecting the muse: Followership in organizations. In E. B. Klein, F. Gabelnick, & P. Herr (Eds.), *The psychodynamics of leadership* (pp. 27-52). Madison, CT: Psychosocial Press.

Billot, J., D. West, L. Khong, C. Skorobohacz, T. Roxå, S. Murray, and B. Gayle. (2013). Followership in Higher Education: Academic Teachers and their Formal Leaders. *Teaching and Learning Inquiry 1*(2), 91–103. doi:10.2979/teachlearninqu.1.2.91

Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J., & Morris, A. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavioral and Applied Management, 7*(3), 304-319. Doi: 10.21818/001c.16673

Blanchard, A. L., Welbourne, J., Gilmore, D., & Bullock, A. (2009). Followership styles and employee attachment to organization. *The Psychologist-Manager Journal*, *12*(2), 111-131. doi: 10.1080/10887150902888718

Boccialetti, G. 1995. *It takes two: Managing yourself when working with bosses and other authority figures.* San Francisco: Jossey-Bass.

Byun, G.D., Lee, S.J. & Kang, S.W. (2016). *A review of international empirical research on followership: Trends and future directions.* http://dx.doi.org/10.14396/jhrmr.2016.23.2.1

Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructs of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly, 21*(3), 543–562. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.03.015.

Chaleff, I. (1995). *The Courageous Follower: Standing Up to and for Our Leaders*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.

Clegg, S., McAuley, J. (2005). Conceptualising middle management in higher education: a multifaceted discourse. *Journal of Higher Educucation Policy and Management. 27*(1), 19–34. https://doi.org/10.1080/13600800500045786

Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, *17*(2), 179–189. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.005

Crossman, B. & Crossman, J. (2011). Conceptualizing Followership - A Review of The Literature. *Leadership*, *7*(4), 481-497. https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1742715011416891

Deem, R. & Brehony, K. (2005). Management as ideology: the case of "new managerialism"in higher education. *Oxford Review of Education*, *31*, 217–235. https://doi.org/10.1080/03054980500117827

DeRue, S., & Ashford, S. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, *35*(4), 627–647. Doi: 10.5465/AMR.2010.53503267

DeVellis, R.F. (2011). *Scale Development: Theory and Applications (Applied Social Research Methods)*. Third ed: SAGE Publications, Inc.

Dixon, E. N. (2003). *An exploration of the relationship of organizational level and measures of follower behaviors. Doctoral dissertation*. The University of Alabama, Huntsville.

Dixon, G. & Westbrook, J. (2003). Followers revealed. *Engineering Management Journal*, *15*(1). 19–25.

Dixon, E. N. (2006). The relationship of organizational level and measures of follower behaviors. *Proceedings of the 2006 IJME-Intertech Conference*, Kean University, Union Township, NJ. Retrieved from www.ijme.us/cd_06/PDF/EN%20401-079.pdf

Douglas, P.A. (2013). A Study of Birnbaum's Theory of the Relationship Between the Constructs of Leadership and Organization as Depicted in His Higher Education

Models of Organizational Functioning: A Contextual Leadership Paradigm for Higher Education. *Dissertation*.

Evans, L. (2008). Professionalism, professionality and the development of education professionals. *British Journal of Educational Studies, 56*(1), 20–38. https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2007.00392.x

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50. https://doi.org/10.2307/3151312

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly, 16(3),* 343-372. Retrieved from https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003

Gatti, P., Tartari, M., Cortese, C.G., Ghislieri, C. (2014b). A contribution to the Italian validation of the Kelley's followership questionnaire, *TPM. Testing, psychometrics, methodology in applied psychology, 21*(1), 67-87.

Ghislieri, C., Gatti, P., Cortese, C.G. (2015) A brief scale for investigating followership in nursing. *BPA Applied Psychology Bulletin, 272,* 25-32.

Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Handoyo, S. (2010). Pengukuran Servant Leadership sebagai Alternatif kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi pada Masa Perubahan Organisasi. *Makara, Sosial Humaniora, 14*(2), 130-140. https://doi.org/10.7454/mssh.v14i2.675

Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development in the study of behavior in organizations. *Journal of Management, 21*, 967-988. https://doi.org/10.1177/014920639502100509

Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods, 1*, 104-121. https://doi.org/10.1177/109442819800100106145

Howell, J. P., & Costley, D. L. (2006). *Understanding Behaviors for Effective Leadership.* Pearson Prentice Hall.

Howell, J. P., & Méndez, M. J. (2008). Three perspectives on followership. In R. E. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (pp. 25–39). Jossey-Bass/Wiley.

Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. *The Academy of Management Review, 30*(1), 96–112. https://doi.org/10.2307/20159097

Hughes, R.L., Ginnett, R.C. and Curphy, G.J. (2002) Leadership: Enhancing the Lessons of Experience. 4th Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston.

Hunt, S. D., Sparkman, R. D., Jr., & Wilcox, J. B. (1982). The pretest in survey research: Issues and preliminary findings. *Journal of Marketing Research, 19*, 269-273. https://doi.org/10.1177/002224378201900211

Kellerman, B. (2008). *Followership: How Followers Are Creating Change and Changing Leaders*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Kelley, R. E. (1992). *The Power of Followership*. New York: Doubleday Business.

Kim, C., & Schachter, H. L. (2015). Exploring followership in a public setting: Is it a missing link between participative leadership and organizational performance? *The American Review of Public Administration, 45*(4), 436–457. https://doi.org/10.1177/0275074013508219

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Guilford Press.

Koopmans, L. (2014). *Measuring individual work performance*. Amsterdam: Department of Public and Occupational Health Vrije Universiteit University Medical Center.

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2016). Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire. Work, 53, 609-619. https://doi.org/10.3233/WOR-152237

Ligon, K.V. (2016). Measuring Followership: An Empirical Investigation Of The Kelley Followership Questionnaire-Revised. *Dissertation.* College of Education and the Graduate School of the University of Central Arkansas.

Meilinger, P. S. (2001), The ten rules of good followership. In Richard I. Lester and A. Glenn Morton (Eds.), *AU-24 Concepts for Air Force Leadership,* Air University Press, Maxwell AFB, AL, pp. 99–101.

Morgado FFR, Meireles JFF, Neves CM, Amaral ACS, Ferreira MEC. (2018). Scale development: ten main limitations and recommendations to improve future research practices. *Psicologia: Reflexao E Crítica*, *30*(3), https://doi.org/10.1186/s41155-016-0057-1

Park, C.H. (2013). Development and Initial Validation of an Instrument to Assess Followership Competency in a Korean Manufacturing Company. *Dissertations.* The Pennsylvania State University.

Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in nursing & health*, *29*(5), 489–497. https://doi.org/10.1002/nur.20147

Potter, E. H., Rosenbach, W. E., & Pittman, T. S. (2001). Followers for the times: Engaging employees in a winning partnership. In W. E. Rosenbach & R. L. Taylor (Eds.), *Contemporary Issues in Leadership* (5th ed., pp. 163-181). Westview.

Ramsden, P. (1998). Managing the Effective University. *Higher Education Research and Development, 17*(3), 347-370. https://doi.org/10.1080/0729436980170307

Rost, J. C. (2008). Followership: An outmoded concept. In Riggio, R., Chaleff, I. & Lipman-Blumen, J. (Eds.). *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (pp. 53–64). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Russell, M. (2003). Leadership and followership as a relational process. *Educational Management & Administration*, *31*(2), 145–157. https://doi.org/10.1177/0263211X030312004

Rust, V. D., & Kim, S. (2012). The Global Competition in Higher Education. *World Studies in Education, 13*, 5-20. https://doi.org/10.7459/wse/13.1.02

Seeley, T. A. (2007). *The impact of followership dimensions on affective commitment and in-role and extra-role performance*. *Doctoral Dissertation*. Alliant International University, San Diego, US

Smith, J. S. (2009). Followership behaviors among Florida community college faculty. *Doctoral dissertation*. University of Florida.

Stech, E. L. (2008). A new leadership-followership paradigm. In Riggio, R., Chaleff, I. & Lipman-Blumen, J. (Eds.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (pp. 41-52). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Sy, T. (2010). What Do You Think of Followers? Examining the Content, Structure, and Consequences of Implicit Followership Theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 113(2):73–84. https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.obhdp.2010.06.001

Szekeres, J. (2004). The invisible workers. *Journal of Higher Education Policy and Management*, *26*, 7–22. https://doi.org/10.1080/1360080042000182500

Townsend, P. & Gebhart, J. (1997). *Five-Star Leadership.* John Wiley and Sons Inc.

Uhl-Bien, M. & Pillai, R. (2007). The romance of leadership and the social construction of followership. In: B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh and M. Uhl-Bien, eds., *Follower-centered Perspectives on Leadership: A Tribute to The Memory of James R. Meindl.* Information Age Publishing. pp. 187–209.

Uhl-Bien, M., Riggio, R., Lowe, K. and Carsten, M. (2014). Followership theory: a review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *25* (1), 83-104. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007

Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, *63*(3), 182–196. https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.3.182

Widyastuti, T. & Hidayat, R. (2018). Adaptation of Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) into Bahasa Indonesia. *International Journal of Research Studies in Psychology*, *7*(2), 101-112. https://doi.org/10.5861/IJRSP.2018.3020