



Journal of Social and Economics Research

Volume 8, Issue 2, December 2026

P-ISSN: 2715-6117

E-ISSN: 2715-6966

Open Access at: <https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

KEPEMIMPINAN PEMERINTAHAN DAN FOLLOWERSHIP APARATUR: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW DALAM KONTEKS ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

GOVERNMENT LEADERSHIP AND APPARATUS FOLLOWERSHIP: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW IN THE CONTEXT OF PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS

Lucky Haiqal Fikri¹, Ismail Nurdin²

^{1,2}Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Sumedang, Indonesia

Email: luckyhaiqal81@gmail.com

INFO ARTIKEL

Kata Kunci:

Kepemimpinan
Pemerintahan,
Followership,
Aparatur, Sektor
Publik, Reformasi
Birokrasi.

ABSTRAK

Artikel ini membahas kepemimpinan pemerintahan dan followership aparatur dalam organisasi sektor publik. Kajian kepemimpinan dalam administrasi publik umumnya masih menekankan pemimpin, gaya kepemimpinan, dan kapasitas manajerial, sedangkan peran aparatur sebagai pengikut aktif belum banyak dibahas secara khusus. Tujuan artikel ini adalah memetakan hubungan antara kepemimpinan pemerintahan dan followership aparatur, menjelaskan posisi aparatur sebagai aktor aktif dalam proses kepemimpinan, serta mengidentifikasi celah penelitian untuk kajian berikutnya. Artikel ini menggunakan pendekatan systematic literature review dengan menelaah artikel jurnal berbahasa Indonesia, publikasi pemerintah, dan literatur relevan yang sebagian besar terbit dalam delapan tahun terakhir. Analisis dilakukan secara tematik dengan melihat kepemimpinan sektor publik, followership, reformasi birokrasi, budaya organisasi, dan nilai pelayanan publik. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan pemerintahan yang efektif tidak hanya membutuhkan pemimpin yang visioner dan adaptif, tetapi juga aparatur yang kritis, etis, inovatif, dan berkomitmen pada nilai publik. Artikel ini menyimpulkan bahwa penguatan followership dapat mendukung reformasi birokrasi, integritas, pembelajaran organisasi, dan kualitas pelayanan publik.

Copyright © 2026 JSER. All rights reserved.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Government Leadership, Followership, Apparatus, Public Sector, Bureaucratic Reform.	<i>This article discusses government leadership and apparatus followership in public sector organizations. Leadership studies in public administration generally emphasize leaders, leadership styles, and managerial capacity, while the role of apparatus as active followers has received less attention. This study aims to map the relationship between government leadership and apparatus followership, explain the position of apparatus as active actors in leadership processes, and identify research gaps for future studies. This article uses a systematic literature review approach by reviewing Indonesian-language journal articles, government publications, and relevant literature published mainly within the last eight years. The analysis is organized thematically by examining public sector leadership, followership, bureaucratic reform, organizational culture, and public service values. The review shows that effective government leadership requires not only visionary and adaptive leaders, but also apparatus who are critical, ethical, innovative, and committed to public values. The article concludes that strengthening followership can support bureaucratic reform, integrity, organizational learning, and public service quality.</i>
Copyright © 2026 JSER. All rights reserved.	

PENDAHULUAN

Kepemimpinan pemerintahan merupakan salah satu tema penting dalam administrasi publik karena berkaitan langsung dengan kemampuan organisasi pemerintah dalam menjalankan kebijakan, mengelola sumber daya, dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam organisasi publik, pemimpin tidak hanya dituntut mampu mengarahkan bawahan, tetapi juga menjaga akuntabilitas, integritas, dan legitimasi penyelenggaraan pemerintahan. Oleh karena itu, kepemimpinan pemerintahan sering ditempatkan sebagai faktor kunci dalam keberhasilan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Namun demikian, kepemimpinan pemerintahan tidak dapat dipahami hanya dari sisi pemimpin. Arahan, visi, dan kebijakan pimpinan tidak akan berjalan apabila tidak diterjemahkan dengan baik oleh aparatur sebagai pelaksana kebijakan. Dalam birokrasi, aparatur berada pada posisi penting karena mereka menjadi penghubung antara keputusan organisasi dan praktik pelayanan di lapangan. Aparatur memahami prosedur, kondisi teknis, kebutuhan masyarakat, serta berbagai hambatan implementasi kebijakan. Karena itu, keberhasilan kepemimpinan pemerintahan tidak hanya ditentukan oleh kapasitas pemimpin, tetapi juga oleh kualitas aparatur sebagai pihak yang dipimpin.

Kajian kepemimpinan dalam jurnal administrasi di Indonesia menunjukkan perkembangan yang cukup luas. Putra & Soeling (2024) menunjukkan bahwa penelitian kepemimpinan dalam jurnal administrasi mengalami peningkatan dan banyak membahas isu kepemimpinan sektor publik. Akan tetapi, kajian tersebut masih banyak berfokus pada pemimpin, gaya kepemimpinan, kinerja organisasi, dan aspek manajerial. Ruang kajian mengenai aparatur sebagai followers aktif dalam proses kepemimpinan pemerintahan belum banyak dibahas secara mendalam. Di sinilah konsep followership menjadi relevan untuk dikembangkan.

Followership dapat dipahami sebagai peran aktif pengikut dalam merespons, menafsirkan, mendukung, mengkritisi, dan ikut membentuk proses kepemimpinan. Dalam konteks pemerintahan, aparatur tidak cukup dipahami sebagai bawahan yang sekadar menjalankan perintah. Aparatur juga memiliki tanggung jawab terhadap hukum, nilai publik, etika pemerintahan, dan kepentingan masyarakat. Badan Kepegawaian Negara (2025) menjelaskan bahwa followers yang efektif bukan hanya aktif bekerja, tetapi juga berpikir kritis, mandiri, serta mampu terlibat secara positif dalam organisasi. Penjelasan ini penting untuk melihat aparatur sebagai aktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan kepemimpinan.

Relevansi *followership* semakin kuat dalam konteks reformasi birokrasi. Taufik (2020) menjelaskan bahwa reformasi birokrasi bidang sumber daya aparatur diarahkan untuk membentuk aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, profesional, dan berkinerja tinggi. Wibowo dan Kertati (2022) juga menekankan bahwa reformasi birokrasi berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, reformasi tidak cukup hanya mendorong perubahan struktur dan regulasi, tetapi juga harus membangun perilaku aparatur yang aktif, adaptif, dan bertanggung jawab.

Dalam birokrasi modern, aparatur dihadapkan pada tuntutan perubahan yang semakin kompleks. Wulandari (2023) menempatkan reformasi birokrasi dalam konteks Society 5.0, yaitu birokrasi yang harus mampu merespons perubahan teknologi dan kebutuhan masyarakat secara lebih adaptif. Zulfia & Frinaldi (2022) menegaskan pentingnya budaya inovasi bagi ASN untuk meningkatkan kinerja organisasi publik. Kedua kajian tersebut memperlihatkan bahwa aparatur tidak cukup hanya bekerja berdasarkan kepatuhan administratif, tetapi harus memiliki kemampuan berinovasi, memberi masukan, dan mendukung perubahan organisasi.

Berdasarkan kondisi tersebut, artikel ini berupaya membahas kepemimpinan pemerintahan dan followership aparatur dalam organisasi sektor publik. Artikel ini penting karena kajian administrasi publik di Indonesia masih cenderung memusatkan perhatian pada pemimpin, sedangkan aparatur sebagai pengikut aktif belum banyak dijadikan fokus utama. Padahal, pemimpin dan aparatur berada dalam hubungan relasional yang saling memengaruhi. Pemimpin membutuhkan aparatur yang mampu menjalankan kebijakan secara profesional, sedangkan aparatur membutuhkan kepemimpinan yang membuka ruang dialog, memberikan arahan yang jelas, dan menghargai kontribusi bawahan.

Tujuan artikel ini adalah untuk menjelaskan konsep kepemimpinan pemerintahan dan followership aparatur, memetakan posisi aparatur sebagai followers aktif dalam organisasi sektor publik, serta merumuskan implikasi followership bagi reformasi birokrasi dan pelayanan publik. Artikel ini disusun dengan pendekatan *systematic literature review* agar pembahasan tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga dibangun dari literatur yang relevan dan dapat dipertanggungjawabkan.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Pemerintahan

Kepemimpinan pemerintahan dapat dipahami sebagai kemampuan aktor publik dalam mengarahkan organisasi, memengaruhi aparatur, mengoordinasikan pekerjaan, dan memastikan tujuan publik dapat dicapai. Berbeda dengan

kepemimpinan dalam organisasi privat, kepemimpinan pemerintahan berada dalam lingkungan yang diatur oleh hukum, prosedur, akuntabilitas publik, dan tuntutan pelayanan masyarakat. Pemimpin pemerintahan tidak hanya bertanggung jawab terhadap pencapaian target organisasi, tetapi juga terhadap keadilan, legitimasi, dan kepercayaan publik.

Indrayana (2024) menjelaskan bahwa kepemimpinan ASN pada masa disrupsi perlu memiliki karakter agile, adaptif, dan berintegritas. Karakter tersebut penting karena organisasi publik menghadapi tuntutan perubahan yang cepat, termasuk perubahan teknologi, kebutuhan masyarakat, dan kompleksitas kebijakan. Kepemimpinan yang adaptif tidak hanya mengandalkan perintah formal, tetapi juga kemampuan membaca situasi, menggerakkan aparatur, dan menjaga integritas organisasi.

Dalam konteks sektor publik, kepemimpinan juga berhubungan dengan kemampuan membangun budaya kerja. Kepemimpinan yang hanya mengandalkan posisi hierarkis akan sulit mendorong perubahan apabila aparatur tidak merasa dilibatkan. Oleh karena itu, kepemimpinan pemerintahan perlu dipahami sebagai proses yang melibatkan relasi antara pemimpin dan aparatur. Relasi ini penting karena aparatur menjadi pihak yang menerjemahkan arahan pemimpin ke dalam tindakan administratif dan pelayanan publik.

Public Sector Leadership dan Reformasi Birokrasi

Public sector leadership menempatkan kepemimpinan dalam konteks organisasi publik yang memiliki mandat pelayanan masyarakat. Kepemimpinan sektor publik tidak hanya mengejar efektivitas organisasi, tetapi juga memperhatikan nilai publik, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap aturan. Suhendar dan Fathurrahman (2025) menjelaskan bahwa kepemimpinan agile di sektor publik perlu menggabungkan nilai transformasional dan kelincahan organisasi agar birokrasi lebih responsif, kolaboratif, dan inovatif. Dengan demikian, pemimpin sektor publik perlu mampu menyeimbangkan stabilitas prosedural dan kemampuan adaptasi.

Reformasi birokrasi menjadi konteks penting dalam memahami kepemimpinan sektor publik. Taufik (2020) menunjukkan bahwa reformasi sumber daya aparatur berkaitan dengan sistem merit, profesionalisme, netralitas, dan peningkatan kapasitas ASN. Chairiah et al. (2020) juga membahas penerapan sistem merit dalam manajemen ASN sebagai upaya menciptakan birokrasi yang lebih profesional. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pemerintahan tidak bisa dipisahkan dari kualitas aparatur dan sistem pengelolaan SDM.

Pada titik ini, kepemimpinan tidak dapat dipandang sebagai proses satu arah. Reformasi birokrasi membutuhkan pemimpin yang mampu mengarahkan perubahan, tetapi juga membutuhkan aparatur yang bersedia belajar, menyesuaikan diri, dan memberikan kontribusi aktif. Apabila aparatur hanya bekerja secara formal tanpa keterlibatan kritis, reformasi dapat berhenti pada perubahan prosedur, bukan perubahan perilaku organisasi.

***Followership* Aparatur**

Followership merupakan konsep yang menempatkan pengikut sebagai bagian penting dalam proses kepemimpinan. Dalam pandangan tradisional, pengikut sering dianggap pasif dan hanya menerima instruksi. Namun, dalam perkembangan kajian organisasi, pengikut dipahami sebagai aktor aktif yang dapat mendukung, mengoreksi, dan ikut membentuk proses kepemimpinan. Dalam organisasi pemerintahan, aparatur sebagai followers memiliki posisi yang khas karena mereka berada dalam struktur hierarkis, tetapi juga memiliki tanggung jawab terhadap nilai publik.

Betoky & Joyosumarto (2025) menunjukkan bahwa followership memiliki hubungan dengan kinerja pegawai negeri sipil. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kualitas pengikut bukan sekadar persoalan kepatuhan, tetapi juga berkaitan dengan komitmen, keterlibatan, dan kontribusi terhadap organisasi. Dalam konteks ASN, followership yang baik dapat mendukung pelaksanaan kebijakan, memperkuat pelayanan, dan membantu pimpinan memahami masalah di lapangan.

BKN (2025) menjelaskan beberapa tipe followers, termasuk *exemplary followers* yang memiliki kemampuan berpikir kritis, mandiri, dan aktif terlibat dalam organisasi. Tipe ini sangat relevan dengan birokrasi modern karena aparatur tidak cukup hanya bekerja sesuai instruksi. Aparatur juga perlu memiliki keberanian menyampaikan masukan, menjaga nilai etika, dan mendukung inovasi. Sebaliknya, aparatur yang terlalu pasif atau hanya mengikuti arahan tanpa berpikir kritis dapat membuat organisasi sulit berkembang.

Relasi Pemimpin dan Aparatur dalam Organisasi Publik

Relasi pemimpin dan aparatur merupakan inti dari kepemimpinan pemerintahan. Pemimpin membutuhkan aparatur untuk melaksanakan kebijakan, sementara aparatur membutuhkan arahan, perlindungan, dan ruang partisipasi dari pemimpin. Relasi yang sehat memungkinkan aparatur menyampaikan gagasan dan kritik tanpa takut dianggap tidak loyal. Sebaliknya, relasi yang terlalu hierarkis dapat membuat aparatur memilih diam, menunggu perintah, dan menghindari risiko.

Dalam konteks budaya birokrasi Indonesia, relasi pemimpin dan aparatur sering dipengaruhi oleh senioritas, jabatan, dan kultur kepatuhan. Kondisi ini tidak selalu buruk, karena birokrasi memang membutuhkan disiplin dan keteraturan. Namun, apabila kepatuhan berubah menjadi kepatuhan buta, maka aparatur dapat kehilangan keberanian etis. Padahal, reformasi birokrasi membutuhkan aparatur yang tidak hanya patuh, tetapi juga mampu berpikir kritis dan menjaga kepentingan publik.

Efendi & Frinaldi (2024) menempatkan ASN sebagai agen perubahan dalam organisasi sektor publik. Pandangan ini sejalan dengan konsep followership aktif, karena aparatur tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi juga bagian dari kekuatan perubahan organisasi. Aparatur yang memiliki followership aktif dapat membantu pimpinan memperbaiki proses kerja, meningkatkan kualitas pelayanan, dan membangun budaya organisasi yang lebih adaptif.

METODE

Artikel ini menggunakan metode systematic literature review dengan pendekatan kualitatif. Metode ini dipilih karena artikel bertujuan memetakan dan mensintesis literatur mengenai kepemimpinan pemerintahan dan followership aparatur dalam organisasi sektor publik. Systematic literature review memungkinkan peneliti mengumpulkan literatur secara lebih terarah, menyeleksi sumber berdasarkan kriteria tertentu, dan menyusun sintesis tematik yang dapat menunjukkan pola kajian dan celah penelitian.

Pelaksanaan review mengacu pada prinsip umum PRISMA yang meliputi identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi literatur. Nugraha dan Veri (2025) menggunakan pendekatan SLR berbasis PRISMA dalam kajian kepemimpinan digital, sedangkan Putra dan Soeling (2024) menggunakan tinjauan literatur sistematis untuk membaca tren riset kepemimpinan pada jurnal administrasi di Indonesia. Kedua artikel tersebut menjadi rujukan metodologis karena sama-sama menunjukkan bahwa SLR dapat digunakan untuk memetakan tema kepemimpinan secara sistematis.

Sumber literatur dalam artikel ini dipilih dari jurnal ilmiah berbahasa Indonesia, publikasi kelembagaan, dan artikel yang relevan dengan kepemimpinan sektor publik, followership, ASN, reformasi birokrasi, budaya inovasi, dan pelayanan publik. Kriteria inklusi meliputi: artikel berbahasa Indonesia; terbit terutama pada rentang 2018-2026; membahas kepemimpinan, ASN, followership, reformasi birokrasi, organisasi publik, atau pelayanan publik; serta tersedia secara daring. Kriteria eksklusi meliputi: artikel yang tidak berkaitan dengan sektor publik, tidak tersedia teks penuh, dan tidak memiliki hubungan dengan relasi pemimpin-aparatur.

Analisis dilakukan secara tematik. Literatur yang terkumpul dibaca untuk menemukan tema-tema utama, kemudian dikelompokkan ke dalam beberapa fokus pembahasan, yaitu kepemimpinan pemerintahan, public sector leadership, followership aparatur, relasi pemimpin dan aparatur, reformasi birokrasi, budaya organisasi, serta implikasi kebijakan. Dengan cara ini, artikel tidak hanya menyajikan rangkuman literatur, tetapi juga membangun sintesis mengenai pentingnya followership aparatur dalam kepemimpinan pemerintahan.

Pemetaan literatur utama yang digunakan dalam artikel ini disajikan pada Tabel 1. Tabel ini tidak dimaksudkan sebagai daftar seluruh literatur, tetapi sebagai gambaran sumber inti yang mendukung arah analisis.

Tabel 1. Pemetaan Literatur Penelitian

No	Referensi	Fokus Kajian	Kegunaan dalam Artikel
1	Putra & Soeling (2024)	Tren riset kepemimpinan pada jurnal administrasi	Menjelaskan <i>state of the art</i> kajian kepemimpinan di Indonesia
2	Taufik (2020)	Reformasi birokrasi SDM aparatur	Menjelaskan konteks reformasi dan kualitas ASN
3	Indrayana (2024)	Kepemimpinan ASN agile, adaptif, dan berintegritas	Menjelaskan karakter kepemimpinan pemerintahan modern

4	Betoky & Joyosumarto (2025)	Followership dan kinerja PNS	Menjadi rujukan utama konsep followership aparatur
5	BKN (2025)	Tipe-tipe followers	Memperkuat konsep followers aktif dan kritis
6	Nugraha & Veri (2025)	SLR berbasis PRISMA	Menjadi rujukan metode <i>systematic literature review</i>

Sumber: Olahan Peneliti

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dominasi Kajian Kepemimpinan yang Masih *Leader-Centric*

Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa kajian kepemimpinan dalam administrasi publik masih banyak berorientasi pada pemimpin. Fokus yang sering muncul adalah gaya kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan agile, kepemimpinan etis, dan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Putra & Soeling (2024) menunjukkan bahwa riset kepemimpinan pada jurnal administrasi di Indonesia meningkat, namun perhatian terhadap dimensi pengikut belum menjadi tema utama. Hal ini menunjukkan adanya kecenderungan *leader-centric* dalam kajian kepemimpinan sektor publik.

Pendekatan *leader-centric* memang penting karena pemimpin memiliki kewenangan, tanggung jawab, dan kapasitas untuk mengarahkan organisasi. Namun, pendekatan ini menjadi terbatas apabila mengabaikan aparatur sebagai pihak yang menerjemahkan kebijakan dalam praktik. Dalam organisasi pemerintahan, kebijakan pemimpin tidak berjalan secara otomatis. Arahan pimpinan harus dipahami, diterjemahkan, dan dijalankan oleh aparatur dalam situasi kerja yang sering kali kompleks. Oleh karena itu, keberhasilan kepemimpinan tidak bisa hanya dilihat dari pemimpin, tetapi juga dari relasi pemimpin dengan aparatur.

Kecenderungan *leader-centric* juga dapat membuat organisasi terlalu bergantung pada figur pemimpin. Ketika pemimpin kuat, organisasi terlihat bergerak; tetapi ketika pemimpin berganti, program dapat melemah karena aparatur belum memiliki kapasitas followership yang kuat. Kondisi ini menunjukkan perlunya pergeseran cara pandang dari kepemimpinan sebagai kemampuan individu pemimpin menuju kepemimpinan sebagai proses relasional dalam organisasi publik.

Followership sebagai Modal Organisasi Publik

Followership aparatur dapat dipahami sebagai modal organisasi publik. Aparatur yang memiliki followership aktif tidak hanya menjalankan perintah, tetapi juga membantu organisasi mencapai tujuan publik. Mereka dapat memberi masukan kepada pimpinan, menyampaikan informasi dari lapangan, menjaga etika pelayanan, dan mendukung inovasi. Betoky dan Joyosumarto (2025) menunjukkan bahwa followership memiliki kaitan dengan kinerja pegawai negeri sipil. Temuan ini memperkuat argumen bahwa kualitas aparatur sebagai followers berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

Dalam birokrasi, followership sering kali disalahpahami sebagai kepatuhan. Padahal, kepatuhan hanyalah satu bagian dari followership. Aparatur memang harus mematuhi aturan dan hierarki organisasi, tetapi mereka juga harus memiliki kemampuan berpikir kritis. Kepatuhan tanpa daya kritis dapat berbahaya ketika aparatur menghadapi arahan yang tidak sesuai dengan aturan atau nilai publik. Sebaliknya, sikap kritis tanpa komitmen juga dapat mengganggu organisasi apabila tidak diarahkan secara konstruktif. Followership yang dibutuhkan birokrasi adalah followership yang aktif, kritis, etis, dan tetap berorientasi pada tujuan organisasi. BKN (2025) menjelaskan bahwa *exemplary followers* merupakan pengikut yang berpikir kritis, mandiri, dan aktif terlibat dalam organisasi. Tipe ini sangat sesuai dengan kebutuhan ASN dalam reformasi birokrasi. Aparatur tipe ini tidak hanya menunggu instruksi, tetapi juga ikut membaca masalah, menawarkan solusi, dan menjaga integritas organisasi. Jika birokrasi ingin lebih responsif dan adaptif, maka aparatur perlu didorong untuk menjadi *follower* yang aktif, bukan sekadar pelaksana administratif.

Followership, Reformasi Birokrasi, dan Budaya Inovasi

Reformasi birokrasi tidak hanya membutuhkan perubahan aturan, tetapi juga perubahan perilaku aparatur. Taufik (2020) menekankan pentingnya reformasi sumber daya aparatur untuk mewujudkan ASN yang profesional, netral, kompeten, dan berintegritas. Chairiah et al. (2020) juga menunjukkan pentingnya sistem merit dalam manajemen ASN. Dua kajian ini memperlihatkan bahwa kualitas aparatur merupakan syarat penting dalam reformasi birokrasi. Namun, kualitas aparatur tidak cukup hanya dilihat dari kompetensi formal. Aparatur juga perlu memiliki sikap aktif dalam mendukung perubahan.

Zulfia & Frinaldi (2022) menjelaskan bahwa budaya inovasi penting bagi ASN dalam meningkatkan kinerja organisasi publik. Budaya inovasi sulit tumbuh apabila aparatur hanya menunggu instruksi. Inovasi membutuhkan keberanian untuk melihat masalah, mengusulkan perbaikan, dan mencoba cara kerja yang lebih efektif. Dengan demikian, budaya inovasi memiliki hubungan erat dengan followership aktif. Aparatur yang memiliki followership aktif dapat menjadi sumber gagasan dan pembelajaran organisasi.

Efendi & Frinaldi (2024) menempatkan ASN sebagai agen perubahan dalam organisasi sektor publik. Pandangan ini memperkuat gagasan bahwa aparatur bukan hanya objek reformasi, tetapi juga subjek yang menentukan keberhasilan reformasi. Dalam praktiknya, banyak perubahan birokrasi gagal bukan karena kebijakannya tidak ada, tetapi karena aparatur tidak cukup dilibatkan atau tidak merasa memiliki perubahan tersebut. Followership membantu menjelaskan mengapa pelibatan aparatur menjadi penting dalam perubahan organisasi.

Relasi Leader-Follower dan Etika Pemerintahan

Relasi leader-follower dalam organisasi publik memiliki dimensi etis. Aparatur bekerja dalam struktur hierarkis, tetapi tanggung jawab mereka tidak hanya kepada atasan. Aparatur juga memiliki tanggung jawab kepada hukum, masyarakat, dan nilai publik. Oleh karena itu, followership aparatur harus memuat keberanian etis.

Keberanian etis berarti kemampuan aparaturnya untuk menyampaikan masukan, mengingatkan risiko, atau menolak tindakan yang bertentangan dengan aturan dan kepentingan publik.

Dalam budaya birokrasi yang hierarkis, keberanian etis sering kali tidak mudah muncul. Aparatur dapat memilih diam karena takut dianggap melawan, tidak loyal, atau mengganggu kenyamanan organisasi. Padahal, diamnya aparaturnya dapat menyebabkan masalah organisasi terus berlangsung. Di sinilah peran pemimpin menjadi penting. Pemimpin pemerintahan perlu menciptakan ruang aman bagi aparaturnya untuk menyampaikan masukan secara profesional. Tanpa ruang dialog, followership aktif akan sulit berkembang.

Relasi yang sehat antara pemimpin dan aparaturnya dapat memperkuat kualitas keputusan. Priyono et al. (2025) menekankan pentingnya komunikasi efektif dalam pengambilan keputusan pada organisasi publik. Komunikasi efektif membuat proses pengambilan keputusan lebih terbuka, meningkatkan kepercayaan, dan mendorong partisipasi. Dalam konteks followership, komunikasi ke atas menjadi penting karena aparaturnya dapat menyampaikan informasi lapangan yang tidak selalu diketahui pimpinan.

Kepemimpinan Adaptif dan Kebutuhan Aparatur Aktif

Perubahan lingkungan pemerintahan menuntut kepemimpinan yang adaptif. Indrayana (2024) menekankan pentingnya kepemimpinan ASN yang agile, adaptif, dan berintegritas. Suhendar dan Fathurrahman (2025) juga menegaskan bahwa kepemimpinan agile di sektor publik perlu didukung oleh nilai transformasional dan kelincahan organisasi. Namun, kepemimpinan adaptif tidak akan efektif apabila aparaturnya tidak memiliki kesiapan untuk berubah. Pemimpin dapat memiliki visi perubahan, tetapi aparaturnya tetap menjadi pihak yang menjalankan perubahan tersebut.

Dalam organisasi publik, perubahan sering kali menghadapi hambatan prosedural, budaya kerja, dan keterbatasan sumber daya. Aparatur yang memiliki followership aktif dapat membantu pemimpin membaca hambatan tersebut. Mereka dapat memberikan informasi teknis, mengusulkan penyederhanaan proses, dan menghubungkan kebijakan dengan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, aparaturnya tidak hanya menjadi penerima instruksi, tetapi juga mitra strategis dalam proses adaptasi organisasi.

Kepemimpinan adaptif juga membutuhkan kepercayaan. Pemimpin perlu percaya bahwa aparaturnya mampu berkontribusi, sedangkan aparaturnya perlu percaya bahwa masukan mereka dihargai. Jika relasi ini terbangun, organisasi publik dapat bergerak lebih responsif. Sebaliknya, apabila pemimpin hanya menuntut kepatuhan dan aparaturnya hanya memilih aman, organisasi dapat menjadi lambat, prosedural, dan sulit berinovasi.

Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa followership aparaturnya perlu masuk dalam agenda pengembangan ASN. Selama ini pelatihan aparaturnya lebih sering diarahkan pada kepemimpinan, manajemen kinerja, pelayanan publik, dan kompetensi teknis. Materi mengenai followership masih jarang ditempatkan secara eksplisit. Padahal, tidak semua aparaturnya berada pada posisi pemimpin formal. Sebagian besar aparaturnya

bekerja sebagai pelaksana, analis, staf teknis, atau pejabat fungsional yang tetap memerlukan kemampuan mengikuti secara aktif dan kritis.

Pengembangan followership dapat dilakukan melalui pelatihan komunikasi asertif, etika birokrasi, berpikir kritis, manajemen konflik, kolaborasi, dan orientasi nilai publik. Aparatur perlu dilatih untuk menyampaikan masukan secara sopan, berbasis data, dan tetap menghormati struktur organisasi. Dengan demikian, followership tidak disalahartikan sebagai sikap melawan pimpinan. Followership yang sehat justru membantu pimpinan mengambil keputusan yang lebih baik.

Sistem manajemen kinerja ASN juga perlu memberi ruang bagi perilaku followership positif. Aparatur sebaiknya tidak hanya dinilai dari kepatuhan administratif, tetapi juga dari kontribusi terhadap perbaikan kerja, inovasi, integritas, dan kemampuan memberi masukan. Jika organisasi hanya menghargai kepatuhan formal, aparatur akan cenderung menjadi pasif. Namun, jika organisasi menghargai kontribusi aktif, aparatur akan terdorong menjadi bagian dari perubahan.

Kajian ini menunjukkan bahwa penelitian followership aparatur di Indonesia masih perlu dikembangkan. Tema ini memiliki potensi besar karena dapat menjembatani kajian kepemimpinan, reformasi birokrasi, pelayanan publik, dan manajemen ASN. Penelitian berikutnya dapat menguji hubungan antara followership dan kinerja ASN, integritas, inovasi, kepuasan kerja, atau kualitas pelayanan publik. Penelitian juga dapat membandingkan followership pada level jabatan yang berbeda, seperti pelaksana, pejabat fungsional, pejabat administrator, dan pejabat pimpinan tinggi. Selain itu, riset followership perlu memperhatikan konteks budaya organisasi. Birokrasi Indonesia memiliki karakter hierarkis yang dapat membentuk pola followership tertentu. Ada aparatur yang aktif dan kritis, tetapi ada juga yang pragmatis atau sekadar patuh. Penelitian empiris melalui wawancara, survei, atau studi kasus dapat membantu menjelaskan bagaimana aparatur memaknai loyalitas, keberanian memberi masukan, dan hubungan dengan pimpinan.

Agenda riset lain yang penting adalah mengkaji followership dalam konteks digitalisasi pemerintahan. Transformasi digital menuntut aparatur bukan hanya mengikuti sistem baru, tetapi juga belajar, beradaptasi, dan memberi umpan balik terhadap perubahan layanan. Dalam konteks ini, followership dapat menjadi konsep penting untuk memahami kesiapan aparatur menghadapi birokrasi digital.

KESIMPULAN

Bahwa kepemimpinan pemerintahan tidak dapat dipahami hanya dari sisi pemimpin. Keberhasilan kepemimpinan dalam organisasi sektor publik sangat bergantung pada kualitas relasi antara pemimpin dan aparatur. Aparatur sebagai followers memiliki peran penting dalam menerjemahkan arahan, menjalankan kebijakan, memberi masukan, menjaga integritas, dan mendukung perubahan organisasi. Dengan demikian, aparatur tidak semestinya dipahami sebagai bawahan pasif, tetapi sebagai aktor aktif dalam proses kepemimpinan pemerintahan.

Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa kajian kepemimpinan di Indonesia masih cenderung leader-centric. Kajian mengenai followership aparatur masih terbatas, padahal konsep ini penting untuk menjelaskan keberhasilan reformasi birokrasi, budaya inovasi, dan kualitas pelayanan publik. Followership yang dibutuhkan

birokrasi modern adalah followership yang aktif, kritis, etis, dan berorientasi pada nilai publik. Aparatur perlu memiliki keberanian untuk memberi masukan, tetapi tetap bekerja dalam kerangka hukum, etika, dan tujuan organisasi.

Secara praktis, penguatan followership perlu menjadi bagian dari pengembangan ASN. Pelatihan aparatur tidak hanya perlu membentuk pemimpin yang efektif, tetapi juga pengikut yang mampu menjadi mitra kerja pimpinan secara konstruktif. Organisasi pemerintah perlu menciptakan budaya yang membuka ruang dialog, menghargai masukan, dan memberi pengakuan terhadap kontribusi aparatur. Untuk penelitian selanjutnya, kajian followership aparatur perlu dikembangkan secara empiris agar dapat menjelaskan lebih mendalam pola relasi pemimpin dan aparatur dalam birokrasi Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Kepegawaian Negara. (2025, Mei 27). *The power of followership: Mengungkap mitos kepemimpinan*. Diakses dari: <https://www.bkn.go.id/the-power-of-followership-mengungkap-mitos-kepemimpinan/>
- Betoky, R., & Joyosumarto, S. (2025). Pengaruh followership, komitmen organisasi, dan altruisme terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Kabupaten Kepulauan Tanimbar. *Journal of Accounting, Management, and Islamic Economics*, 3(1), 263-274.
- Chairiah, A., Ariski, S., Nugroho, A., & Suhariyanto, A. (2020). Implementasi sistem merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 383-400. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.704>
- Efendi, T., & Frinaldi, A. (2024). Inovasi sebagai pilar reformasi birokrasi: Kajian peran Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam organisasi sektor publik. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(4), 630-639. <https://doi.org/10.61579/future.v2i4.271>
- Indrayana, Y. (2024). Analisis model kepemimpinan Aparatur Sipil Negara yang agile, adaptif, dan berintegritas di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Good Governance*, 20(2).
- Maisa, S. A., Lestari, L., & Khairunnisa, Y. (2025). Peran gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara: Tinjauan teoritis dan empiris. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Sosial, Politik dan Humaniora*, 4(1), 36-44. <https://doi.org/10.55606/jurish.v4i1.4461>
- Nugraha, F., & Veri, J. (2025). Eksplorasi strategi pengembangan kepemimpinan digital: Systematic literature review berbasis PRISMA. *JATI: Jurnal Mahasiswa Teknik Informatika*, 9(5), 8799-8803.
- Priyono, B., Rizki, M., Suparno, & Saparuddin. (2025). Strategi pengambilan keputusan melalui komunikasi efektif pada organisasi publik. *Jurnal Good Governance*, 21(1).
- Putra, I. G. E. S., & Soeling, P. D. (2024). Tren riset tentang kepemimpinan pada jurnal administrasi di Indonesia: Tinjauan literatur sistematis. *Jurnal Manajemen*

Pendidikan dan Ilmu Sosial, 5(3), 676-687.
<https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i3.2060>

- Suhendar, T. N., & Fathurrahman, R. (2025). Kepemimpinan agile di sektor publik: Tinjauan sistematis berbasis transformational leadership. *Kybernology: Journal of Government Studies*, 5(1).
- Sururi, A. (2019). Inovasi kebijakan organisasi sektor publik menuju terwujudnya good public policy governance. *Jurnal Good Governance*, 15(1).
- Taufik, T. (2020). Reformasi birokrasi: Belajar dari upaya reformasi sumber daya manusia aparatur di Indonesia. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 10(2), 117-130.
<https://doi.org/10.56196/jta.v10i02.167>
- Wibowo, A. A., & Kertati, I. (2022). Reformasi birokrasi dan pelayanan publik. *Public Service and Governance Journal*, 3(1), 1-12.
<https://doi.org/10.56444/psgj.v3i01.2785>
- Wulandari, S. (2023). Penguatan reformasi birokrasi di Indonesia menuju era Society 5.0. *Jurnal Public Relations (J-PR)*, 4(2), 51-61.
<https://doi.org/10.31294/jpr.v4i2.3182>
- Zulfia, H., & Frinaldi, A. (2022). Urgensi penerapan budaya inovasi bagi ASN dalam meningkatkan kinerja organisasi publik dalam mewujudkan reformasi birokrasi. *JIPAGS: Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies*, 7(1). <https://doi.org/10.31506/jipags.v7i1.17555>