E-ISSN: 3025-0994
Halaman 4642-4655
Volume 4 Nomor 4 Tahun 2026

Kepengikutan (*Followership*) dan Perilaku Proaktif Karyawan: Tinjauan Literatur Sistematis

Ferdian Miftaqul Falah[1], Arundati Tita Hastuti[2], Nazwa Anjani Puspitaningtyas[3], Lely Nur Azizah[4]

[1,2,3,4]Program Studi Psikologi, Universitas Negeri Surabaya
e-mail: ferdianmiftaqul.23375@mhs.unesa.ac.id

Abstrak

Menurunnya keterlibatan karyawan secara global berpotensi melemahkan inisiatif di tempat kerja, sementara bukti tentang kepengikutan dan perilaku proaktif karyawan tersebar pada beragam konstruk, konteks, dan metode. Penelitian ini bertujuan memetakan karakteristik, pola hubungan, mekanisme, dan kesenjangan penelitian tentang kedua topik tersebut pada periode 2016–2026. Penelitian ini menggunakan tinjauan literatur sistematis yang mengikuti pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses 2020*. Data sekunder berupa artikel jurnal empiris dikumpulkan dari basis data Scopus dan SAGE Journals. Kualitas studi dinilai dengan *Mixed Methods Appraisal Tool 2018*, dan data dianalisis dengan statistik deskriptif serta sintesis naratif. Sebanyak 21 studi empiris memenuhi kriteria inklusi, dengan 12 studi terbit pada periode 2024–2026. Bukti terkonsentrasi di Asia Timur dan Eropa, dengan Tiongkok menyumbang studi terbanyak (7 studi), didominasi desain kuantitatif (18 studi), dan belum mencakup Indonesia. Hanya 10 studi yang menjadikan kepengikutan sebagai konstruk utama, sedangkan studi lainnya memakai istilah pengikut sebagai sebutan bawahan. Hubungan *Followership* dan perilaku proaktif terpetakan dalam empat jalur, yaitu anteseden kepemimpinan dan konteks, kepengikutan sebagai prediktor, respons pemimpin terhadap perilaku proaktif, dan batas konseptual kepengikutan. Penelitian ini mengusulkan model timbal balik yang menempatkan orientasi peran kepengikutan sebagai mekanisme penghubung. Penelitian selanjutnya perlu mengukur kepengikutan secara eksplisit, memakai desain longitudinal multisumber, dan menguji konteks Indonesia.

Kata Kunci: Kepengikutan, Perilaku Proaktif, Respons Pemimpin, Tinjauan Literatur Sistematis.

Abstract

Declining global employee engagement potentially weakens initiative in the workplace, while evidence on followership and employee proactive behavior is scattered across constructs, contexts, and methods. This study aimed to map the characteristics, relationship patterns, mechanisms, and research gaps on both topics from 2016 to 2026. A systematic literature review was conducted following the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and

Meta-Analyses 2020 guidelines. Secondary data, namely empirical journal articles, were collected from Scopus and SAGE Journals. Study quality was appraised with the Mixed Methods Appraisal Tool 2018, and the data were analyzed using descriptive statistics and narrative synthesis. Twenty-one empirical studies meet the inclusion criteria, 12 of which are published in 2024–2026. The evidence is concentrated in East Asia and Europe, with China contributing the most studies (7 studies), is dominated by quantitative designs (18 studies), and does not yet include Indonesia. Only 10 studies treat followership as a focal construct, whereas the remaining studies use the term follower merely to label subordinates. The relationship between followership and proactive behavior is mapped into four pathways: leadership and contextual antecedents, followership as a predictor, leader responses to proactive behavior, and the conceptual boundary of followership. This study proposes a reciprocal model that positions followership role orientation as a linking mechanism. Future research needs to measure followership explicitly, use multisource longitudinal designs, and examine the Indonesian context.

Keywords: Followership, Proactive Behavior, Leader Response, Systematic Literature Review

LATAR BELAKANG

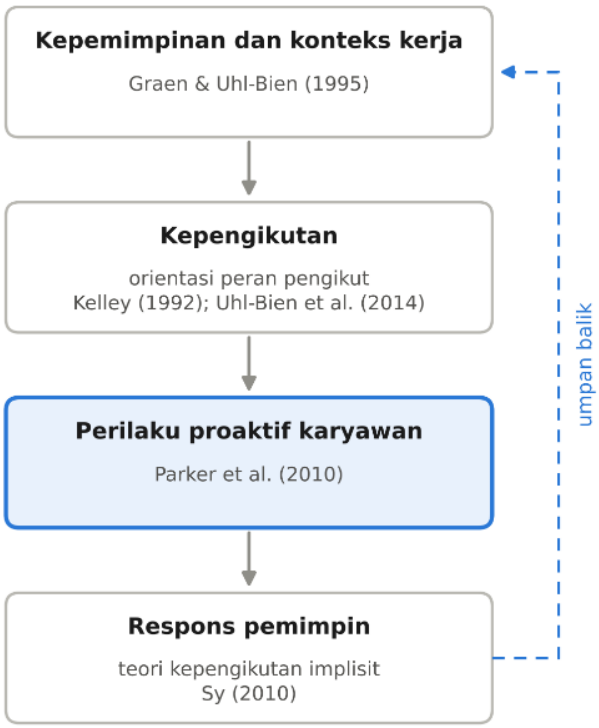
Menurunnya keterlibatan karyawan secara global berpotensi melemahkan inisiatif dan perilaku proaktif di tempat kerja. Gallup (2026) mencatat bahwa keterlibatan karyawan global turun menjadi 20% pada 2025, yaitu tingkat terendah sejak 2020, sedangkan keterlibatan manajer turun dari 31% menjadi 22% pada periode 2022–2025. Great Place To Work India (2026) juga melaporkan bahwa 63% perusahaan mengalami penurunan jumlah karyawan yang bersedia memberikan usaha ekstra. Di Indonesia, fenomena berhenti secara diam-diam (quiet quitting) makin mendapat perhatian, termasuk pada karyawan Generasi Z (Kurniawan, Sawitri, Sunaryo, & Hendarsjah, 2026). Kondisi tersebut menuntut pemahaman yang lebih baik tentang peran pengikut dalam relasi kerja.

Kepengikutan (followership) merupakan perspektif penting dalam kajian perilaku organisasi. Penelitian kepemimpinan selama ini lebih banyak menyoroti pemimpin daripada pengikut (Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014). Shamir (2007) mendorong peneliti untuk membalik lensa dari pemimpin ke pengikut. Kelley (1992) menunjukkan bahwa pengikut yang efektif berpikir kritis, mandiri, dan terlibat aktif, serta menyumbang sebagian besar keberhasilan organisasi. Perspektif tersebut memandang pengikut sebagai pelaku aktif, bukan penerima pasif.

Kajian kepengikutan telah menghasilkan beragam pendekatan konseptual dan temuan empiris. Zaleznik (1965), Kelley (1992), Chaleff (1995), dan Kellerman (2008) mengembangkan tipologi pengikut yang berbeda. Benson, Hardy, dan Eys (2016) menemukan bahwa pemimpin menafsirkan perilaku proaktif pengikut secara berbeda menurut situasi dan relasi. Yalçınyiğit dan Karaçay (2025) meninjau 57 artikel tentang perilaku proaktif dari perspektif kepengikutan yang terbit pada 2009–2024 dan menyimpulkan bahwa topik ini masih kurang diteliti.

Kesenjangan penelitian mengenai kepengikutan dan perilaku proaktif masih terbuka. Bastardoz dan Adriaensen (2023) menemukan bahwa literatur kepengikutan cenderung menyamakan bawahan dengan pengikut dan jarang mengamati perilaku mengikuti yang sebenarnya. Matshoba-Ramuedzisi, de Jongh, dan Fourie (2022) juga memandang kepengikutan sebagai bidang yang masih berkembang. Bukti empiris tentang hubungan kepengikutan dan perilaku proaktif tersebar pada beragam konstruk, konteks, teori, dan metode sehingga memerlukan sintesis yang sistematis. Tinjauan terdahulu belum mencakup literatur hingga 2026 dan belum memisahkan studi yang mengukur kepengikutan secara eksplisit dari studi yang hanya memakai istilah pengikut sebagai sebutan bawahan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memetakan karakteristik dan perkembangan penelitian, cara hubungan kepengikutan dan perilaku proaktif dikaji, faktor dan mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut, serta kesenjangan dan arah penelitian selanjutnya. Secara teoretis, penelitian ini bermanfaat untuk memperjelas posisi kepengikutan sebagai konstruk dalam kajian perilaku proaktif dan menawarkan model timbal balik yang dapat diuji. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajer dan praktisi sumber daya manusia dalam merancang lingkungan kerja yang mendorong inisiatif karyawan.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Tipe Artikel

Artikel ini merupakan artikel konseptual berisi hasil review atas artikel-artikel terdahulu. Review dilakukan dengan metode tinjauan literatur sistematis (systematic literature review) yang mengacu pada pedoman PRISMA 2020 terhadap 21 studi empiris yang terbit pada 2016–2026 dan terindeks di Scopus dan SAGE Journals. Artikel ditulis dalam bahasa Indonesia, dengan abstrak dan kata kunci dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris. Jumlah halaman artikel adalah 10 halaman termasuk daftar rujukan. Sistematika penulisan terdiri dari judul, nama penulis, institusi dan alamat korespondensi, abstrak, kata kunci, abstract, keywords, pendahuluan, bagian inti, ringkasan, dan daftar rujukan. Judul terdiri dari 9 kata, ditulis dengan huruf Arial ukuran 14, kapital, tebal, dan rata tengah. Nama penulis ditulis dengan huruf Arial ukuran 12 tanpa gelar, dengan nama depan disingkat dan nama belakang tidak disingkat. Seluruh penulis berasal dari satu institusi sehingga tidak diberi superscript. Naskah dipaparkan secara naratif tanpa penomoran di depan judul bagian dan tanpa sub judul.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain Systematic Literature Review (SLR). Desain tersebut dipilih untuk memetakan dan mensintesis temuan penelitian mengenai followership dan perilaku proaktif karyawan secara sistematis dan transparan. Proses peninjauan dan pelaporan penelitian ini mengacu pada pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) 2020. Page dkk. (2021) menyusun pedoman tersebut sebagai panduan pelaporan tinjauan sistematis yang telah diperbarui. Pedoman ini mengarahkan peneliti untuk melaporkan tujuan tinjauan, prosedur yang dilakukan, dan temuan yang diperoleh secara transparan.

Penelitian ini menjawab empat pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya, yaitu: (1) Bagaimana karakteristik dan perkembangan penelitian mengenai followership dan perilaku proaktif karyawan yang diterbitkan pada periode 2016–2026?, (2) Bagaimana hubungan antara followership dan perilaku proaktif karyawan dikaji dalam literatur periode 2016–2026?, (3) Faktor dan mekanisme apa saja yang menjelaskan hubungan antara followership dan perilaku proaktif karyawan?, dan (4) Apa saja kesenjangan penelitian yang masih terdapat dalam kajian followership dan perilaku proaktif karyawan serta arah penelitian yang dapat dikembangkan selanjutnya?.

Sumber Data dan Strategi Pencarian

Pencarian literatur dilaksanakan pada dua basis data, yaitu Scopus dan SAGE Journals. Pencarian di Scopus dilakukan pada 22 September 2026 dengan pembatasan bidang subjek Psychology dan Business, Management and Accounting. Pencarian di SAGE Journals dilakukan pada 28 September 2026 dengan pembatasan bidang subjek Psychology & Counseling dan Management & Organization Studies. Pembatasan bidang subjek tersebut disesuaikan dengan fokus penelitian, yaitu followership dan perilaku proaktif karyawan. Strategi pencarian disusun menggunakan operator *Boolean*. Operator “OR” menggabungkan istilah bersinonim beserta variasi ejaannya, sedangkan operator “AND” menghubungkan konsep followership dengan konsep perilaku proaktif.

Tabel 1. String Pencarian Menggunakan Operator Boolean

Database	Bidang Subjek	Search String
Scopus	*Psychology*; *Business, Management and Accounting*	("follower*" OR "followership*") AND ("proactiv" OR "proactive*")
Sage Journal	*Psychology & Counseling*; *Management & Organization Studies*	("followership" OR "follower) AND ("proactive behaviour")

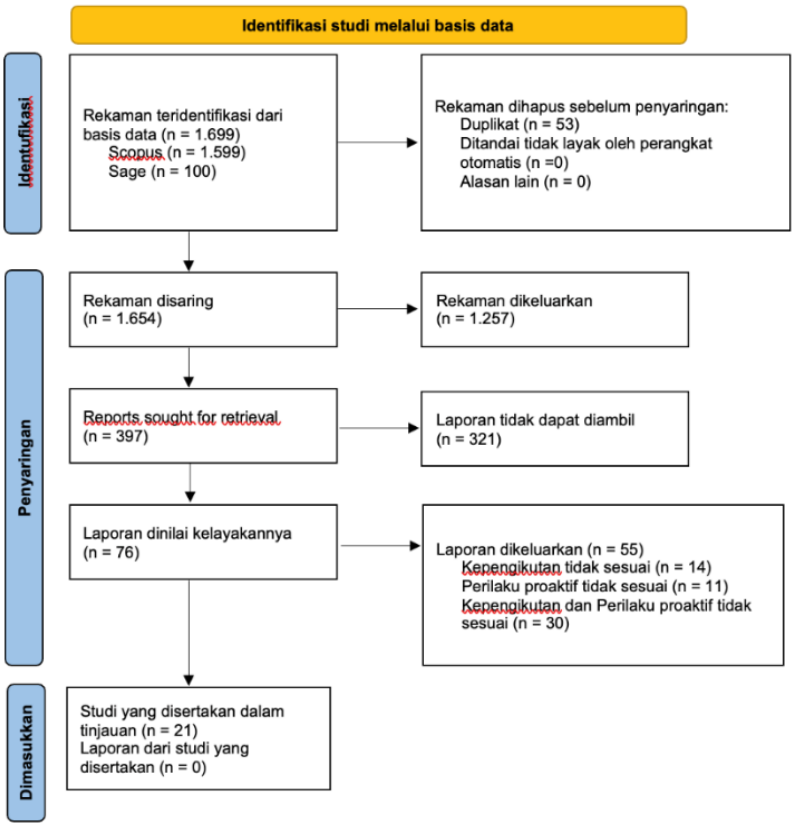
Kriteria Kelayakan

Penentuan artikel yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan untuk memastikan kesesuaian literatur dengan tujuan kajian. Kriteria inklusi mencakup artikel jurnal yang diterbitkan pada periode 2016–2026, ditulis dalam bahasa Inggris, dan merupakan penelitian empiris yang melibatkan karyawan atau pekerja sebagai populasi penelitian. Artikel yang dipilih harus secara substantif mengkaji followership serta perilaku proaktif karyawan atau konstruk perilaku kerja lain yang relevan dengan fokus penelitian. Selain itu, artikel harus tersedia dalam bentuk teks lengkap (full-text) agar memungkinkan penelaahan terhadap karakteristik penelitian, metode, dan temuan empiris secara menyeluruh.

Adapun kriteria eksklusi diterapkan terhadap publikasi yang tidak memenuhi ruang lingkup dan tujuan penelitian, meliputi artikel systematic literature review, meta-analysis, maupun bentuk tinjauan literatur lainnya; buku dan book chapter; tesis dan disertasi; serta artikel prosiding. Artikel konseptual atau non-empiris juga dikecualikan karena kajian ini difokuskan pada sintesis bukti empiris. Selanjutnya, artikel yang tidak membahas followership, tidak mengkaji outcome yang relevan dengan perilaku proaktif karyawan, atau menggunakan populasi di luar kelompok pekerja dan karyawan tidak disertakan dalam analisis. Penerapan kedua kriteria tersebut bertujuan menjaga relevansi konseptual, kesesuaian metodologis, dan keterbandingan temuan dari studi yang diikutsertakan dalam sintesis.

Proses Seleksi Studi/*Screening*

Proses seleksi dilakukan oleh tiga reviewer secara independen untuk meningkatkan keandalan hasil. Perbedaan penilaian antar-reviewer diselesaikan melalui diskusi hingga tercapai kesepakatan. Hasil akhir proses seleksi disajikan dalam diagram alur PRISMA (Page et al., 2021). Tahap pertama merupakan merupakan penyaringan duplikasi. Tahap kedua judul dan abstrak berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan. Tahap ketiga merupakan penilaian kelayakan teks lengkap (*full-text eligibility*) terhadap studi yang lolos penyaringan judul dan abstrak sebelum studi dimasukkan ke dalam proses ekstraksi data.



Gambar 2. Alur Diagram Prisma 2020

Penilaian Kualitas Studi

Penilaian kualitas metodologis terhadap 21 studi dilakukan menggunakan Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) versi 2018 sesuai dengan desain penelitian masing-masing. Hasil penilaian menunjukkan bahwa seluruh studi kualitatif memenuhi kelima kriteria penilaian. Pada 12 studi kuantitatif deskriptif, seluruh studi memenuhi kriteria relevansi sampling, tetapi aspek representativitas sampel belum dilaporkan secara jelas. Sementara itu, kesesuaian pengukuran ditemukan pada empat studi dan kesesuaian analisis 4647actor4647n4647 pada 4647actor4647n studi. Pada lima studi kuantitatif nonrandomisasi, seluruh studi memenuhi kriteria kesesuaian pelaksanaan intervensi atau paparan, tetapi pelaporan mengenai representativitas sampel dan pengendalian 4647actor perancu masih terbatas. Adapun satu studi kuantitatif randomisasi belum memberikan informasi yang memadai untuk menilai kelima kriteria MMAT. Secara keseluruhan, keterbatasan penilaian terutama berkaitan dengan kelengkapan pelaporan metodologis dalam artikel, bukan semata-mata menunjukkan bahwa prosedur penelitian tidak dilaksanakan.

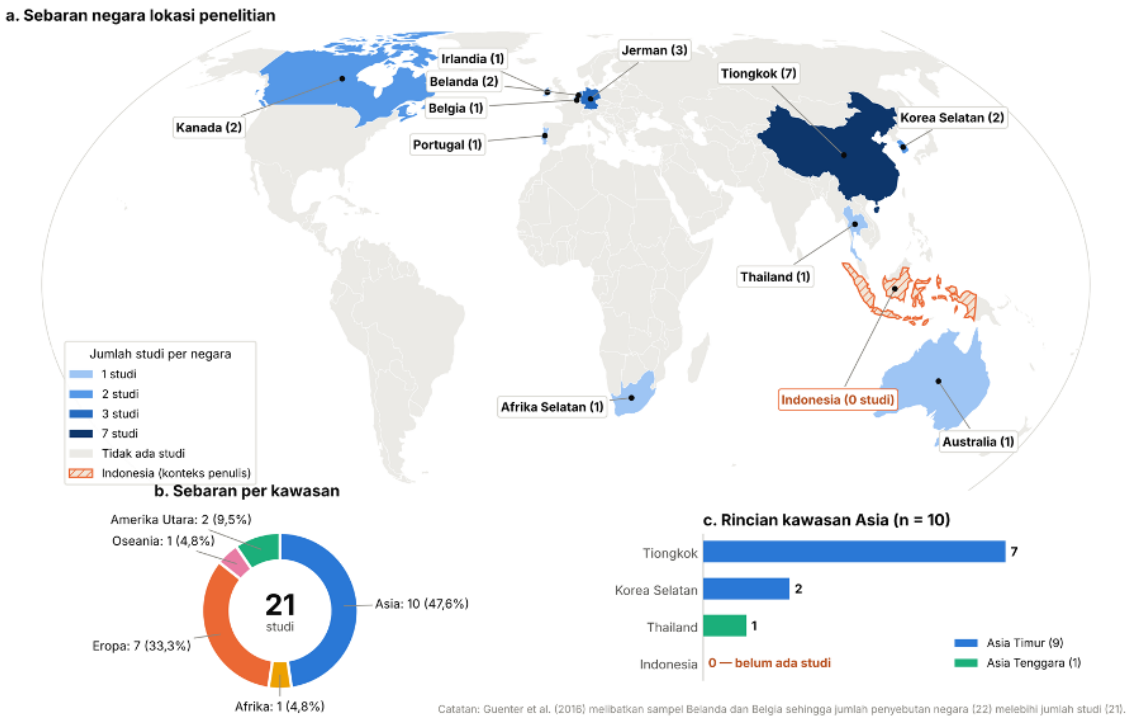
Ekstraksi Data dan Sintesis Data

Ekstraksi dan sintesis data dilakukan terhadap seluruh studi yang lolos penilaian kualitas. Data diekstraksi menggunakan formulir standar yang disusun berdasarkan pertanyaan penelitian. Formulir tersebut memuat informasi bibliografis (penulis, tahun, dan negara), informasi metodologis (desain penelitian dan karakteristik sampel), serta temuan utama mengenai konseptualisasi followership, bentuk perilaku proaktif, dan mekanisme hubungan keduanya. Data yang telah diekstraksi selanjutnya disintesis secara naratif (*narrative synthesis*). Temuan dari setiap studi dikelompokkan berdasarkan tema konseptualisasi followership yang teridentifikasi, yaitu identitas pengikut, interaksi dengan rekan kerja, hubungan dyadic pemimpin-pengikut, dan konteks organisasi, untuk melihat pola keterkaitannya dengan perilaku proaktif karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

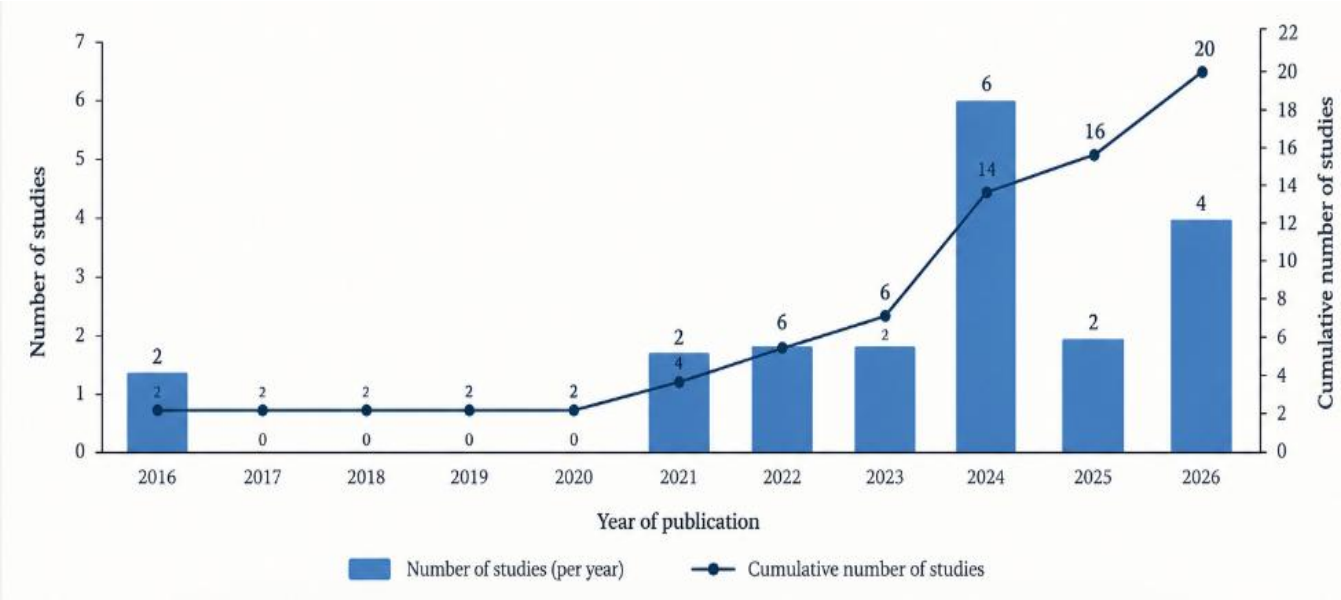
Karakteristik Studi

Bukti dalam tinjauan ini berasal dari 21 studi empiris yang terbit pada periode 2016–2026. **Gambar 3** menyajikan sebaran negara, tren publikasi, sebaran kawasan, dan desain penelitian studi tersebut.



Gambar 3. Peta Sebaran Lokasi Penelitian

Sebaran bukti terkonsentrasi di Asia Timur dan Eropa, sedangkan Indonesia belum terwakili dan Asia Tenggara hanya diwakili oleh Thailand (Zettna et al., 2025). Pola ini dapat dijelaskan oleh dua faktor utama. Pertama, pencarian dibatasi pada Scopus dan SAGE Journals, sedangkan banyak penelitian perilaku organisasi di Indonesia terbit pada jurnal nasional terakreditasi SINTA. Kedua, budaya berjarak kekuasaan tinggi di Indonesia (skor 78; Hofstede et al., 2010) dan kepemimpinan paternalistik cenderung memaknai pengikut yang baik sebagai pengikut yang patuh (Pellegrini & Scandura, 2008) sehingga followership proaktif belum lazim dijadikan fokus penelitian.



Gambar 4. Jumlah Studi Per Tahun Publikasi

Konseptualisasi dan Pengukuran

Followership belum dikonseptualisasikan secara seragam dalam studi terpilih. Sepuluh studi (47,6%) menjadikan followership sebagai konstruk vokal, sedangkan 11 studi (52,4%) memakai istilah follower hanya sebagai sebutan bawahan. Sepuluh dari 11 studi tersebut menguji pengaruh pemimpin terhadap bawahan. Padahal, Uhl-Bien et al. (2014) memandang followership sebagai peran atau konstruksi relasional pengikut. Akibatnya, studi-studi tersebut dapat menjelaskan alasan karyawan bersuara atau diam, tetapi tidak dapat menjawab apakah pemaknaan peran pengikut ikut menentukan perilaku tersebut.

Sintesis Tematik dan Model Konseptual



Gambar 5. Model konseptual timbal balik followership dan perilaku proaktif hasil sintesis 21 studi

Dari model ini diturunkan tiga proposisi untuk pengujian lanjutan. P1: followership menjadi mekanisme yang menerjemahkan kepemimpinan dan konteks menjadi perilaku proaktif. P2: respons pemimpin terhadap tindakan proaktif membentuk ulang keyakinan followership dan kualitas relasi, sehingga membentuk siklus penguatan atau pembungkaman. P3: bentuk perilaku proaktif yang berbeda, misalnya voice promotif dan prohibitif, memicu respons pemimpin yang berbeda.

Pengikut sebagai penerima pengaruh.

Bukti terbanyak memosisikan pengikut sebagai penerima pengaruh kepemimpinan, relasi, dan konteks. Sebelas studi Jalur A menguji anteseden tersebut terhadap voice, silence, taking charge, COCB, dan inovasi, tetapi tujuh studi memakai survei cross-sectional dan hanya satu studi yang mengukur followership secara fokal. Model motivasi proaktif (Parker et al., 2010) menjelaskan pola ini: keterbukaan pemimpin menumbuhkan rasa aman psikologis (Detert & Burris, 2007; Edmondson, 1999), sedangkan relasi LMX yang berkualitas menumbuhkan kewajiban timbal balik (Graen & Uhl-Bien, 1995). Namun, mekanisme tersebut masih memandang pengikut sebagai pihak yang bereaksi.

Followership sebagai orientasi peran

Lima studi Jalur B menempatkan followership sebagai penjelas perilaku proaktif. Konstruk yang diukur meliputi keterlibatan aktif dan pemikiran kritis independen (Li & Abe, 2022), resistensi konstruktif (Almeida et al., 2023), profil followership (Gesang, 2022), taking charge (Yu & Feng, 2024), dan keyakinan followership (Matshoba-Ramuedzisi et al., 2026). Dimensi tersebut selaras dengan tipologi pengikut Kelley (1992) dan gagasan pengikut berani dari Chaleff (2009). Kelima studi tidak memakai survei cross-sectional sehingga desainnya

relatif lebih kuat. Tema ini mendukung pandangan Shamir (2007) bahwa pengikut merupakan ko-produsen kepemimpinan.

Perilaku proaktif sebagai informasi bagi pemimpin

Empat studi Jalur C menunjukkan bahwa perilaku proaktif pengikut juga ditafsirkan oleh pemimpin. Studi-studi tersebut menelaah pandangan pelatih tentang proactive followership (Benson et al., 2016), respons terhadap voice promotif dan prohibitif (Straßhöfer, 2024), serta penilaian pemimpin melalui desain vignette (Peng et al., 2026; Xu et al., 2026). Literatur sebelumnya menunjukkan bahwa respons pemimpin bersifat kontingen karena voice yang menantang cenderung dinilai lebih rendah (Burris, 2012) dan proaktivitas lebih dihargai bila disertai nilai prososial (Grant et al., 2009). Oleh karena itu, hubungan followership dan perilaku proaktif tidak berjalan satu arah.

Batas konseptual followership

Sims (2026) menelaah perilaku inti followership melalui wawancara dengan 63 partisipan di Australia. Studi tersebut mempersoalkan perilaku yang termasuk dan yang tidak termasuk dalam konsep followership. Persoalan ini penting karena lima studi menjadikan perilaku atau gaya followership sebagai luaran sehingga batas antara pengikut yang proaktif dan perilaku proaktif pengikut menjadi kabur. Klasifikasi perilaku proaktif Parker dan Collins (2010) dapat dijadikan pembeda yang konsisten bagi penelitian mendatang.

Keempat tema tersebut membentuk model konseptual timbal balik **(Gambar 5).** Garis tegas menunjukkan Jalur A, B, dan C yang telah diuji, sedangkan garis putus-putus menunjukkan dua proposisi tinjauan ini, yaitu followership sebagai penghubung antara anteseden dan perilaku proaktif (P1) serta respons pemimpin sebagai umpan balik terhadap anteseden (P2). Proposisi P2 sejalan dengan teori implisit voice (Detert & Edmondson, 2011) dan teori implisit followership (Sy, 2010). Karena tinjauan ini tidak menggabungkan besaran efek, model tersebut merupakan arsitektur hipotesis yang perlu diuji dengan desain longitudinal multisumber, termasuk pada konteks Indonesia.

KESIMPULAN

Tinjauan sistematis atas 21 studi empiris (2016–2026) menunjukkan bahwa penelitian followership dan perilaku proaktif karyawan masih belum seragam, hanya 10 studi yang menjadikan followership konstruk vokal, sedangkan sisanya memakai istilah followership sekadar sebagai sebutan bawahan dan berfokus pada anteseden kepemimpinan dan konteks. Temuan yang ada dapat diintegrasikan dalam model timbal balik, yaitu tindakan proaktif pengikut ditafsirkan pemimpin dan respons pemimpin membentuk proaktivitas berikutnya, dengan followership sebagai penghubung konseptual yang diusulkan dan belum teruji. Penilaian MMAT cenderung menunjukkan hasil berupa lokasi laporan yang tidak lengkap, sehingga beberapa laporan itu masih didominasi Tiongkok, Eropa, dan Amerika Utara tanpa studi dari Indonesia. Penelitian mendatang perlu mengukur followership secara eksplisit, menelusuri siklus tindakan proaktif dan respons pemimpin dalam desain longitudinal multisumber, serta memperluas bukti ke konteks yang belum terwakili, termasuk Indonesia.

SARAN

Penelitian selanjutnya disarankan mendefinisikan dan mengukur followership secara eksplisit, misalnya dengan skala implicit followership theories atau orientasi peran pengikut, serta membedakannya dari ukuran perilaku proaktif seperti voice, taking charge, dan personal initiative. Siklus timbal balik antara tindakan proaktif pengikut dan respons pemimpin perlu diuji dengan desain longitudinal atau catatan multisumber, bukan hanya vignette dan laporan diri. Mekanisme dan kondisi batas yang sudah muncul, seperti self-efficacy, dukungan atasan, dan keyakinan implisit pemimpin, sebaiknya diuji bersama dalam satu model, termasuk di Indonesia dan Asia Tenggara dengan memeriksa peran nilai budaya seperti jarak kekuasaan. Studi primer perlu melaporkan sampling, tingkat respons, dan penanganan non respons secara lengkap. Bagi organisasi, pemimpin perlu dilatih untuk mengartikan inisiatif karyawan secara konstruktif dan menyediakan lingkungan yang aman untuk bersuara.

DAFTAR PUSTAKA

Almeida, T., Ramalho, N., & Esteves, F. (2023). Coproducing Leadership: A Reason To Resist Destructive Leaders. *Leadership & Organization Development Journal, 44*(2), 189–204. Https://Doi.Org/10.1108/LODJ-09-2021-0427

Bastardoz, N., & Adriaensen, S. (2023). What Does It Mean To Follow? A Critique Of The Followership Literature And A Conceptual Model Of The Emergence Of Downward Following. *Frontiers In Psychology, 14*, 1072800. Https://Doi.Org/10.3389/Fpsyg.2023.1072800

Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2025). When Leaders Act As Role Models Of Proactive Behavior. *Journal Of Business And Psychology, 41*(2), 339–354. Https://Doi.Org/10.1007/S10869-025-10060-5

Benson, A. J., Hardy, J., & Eys, M. (2016). Contextualizing Leaders' Interpretations Of Proactive Followership. *Journal Of Organizational Behavior, 37*(7), 949–966. Https://Doi.Org/10.1002/Job.2077

Burris, E. R. (2012). The Risks And Rewards Of Speaking Up: Managerial Responses To Employee Voice. *Academy Of Management Journal, 55*(4), 851–875. Https://Doi.Org/10.5465/Amj.2010.0562

Chaleff, I. (1995). *The Courageous Follower: Standing Up To And For Our Leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Chen, S., Zhu, Y., Guo, L., & Liu, W. (2023). The Impact Of Leader Gratitude Expressions On Followers' Behaviours: Increasing Gratitude And Increases Proactivity. *Journal Of Leadership & Organizational Studies, 30*(2), 187–204. Https://Doi.Org/10.1177/15480518231151575

Choi, Y., Ha, S. B., & Choi, D. (2022). Leader Humor And Followers' Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: The Role Of Leader Machiavellianism. *Behavioral Sciences, 12*(2), 22. Https://Doi.Org/10.3390/Bs12020022

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open? *Academy Of Management Journal, 50*(4), 869–884. Https://Doi.Org/10.5465/Amj.2007.26279183

Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit Voice Theories: Taken-For-Granted Rules Of Self-Censorship At Work. *Academy Of Management Journal, 54*(3), 461–488. Https://Doi.Org/10.5465/Amj.2011.61967925

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety And Learning Behavior In Work Teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. Https://Doi.Org/10.2307/2666999

Gallup. (2026). *State Of The Global Workplace: 2026 Report*. Washington, DC: Gallup. Diakses Dari Https://Www.Gallup.Com/Workplace/349484/State-Workplace.Aspx

Gesang, E. (2022). How Do You See Your Role As A Follower? A Quantitative Exploration Of Followers' Role Orientation. *Frontiers In Psychology, 13*, 952925. Https://Doi.Org/10.3389/Fpsyg.2022.952925

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange (LMX) Theory Of Leadership Over 25 Years. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219–247. Https://Doi.Org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Granger, S., Neville, L., & Turner, N. (2020). Political Knowledge At Work: Conceptualization, Measurement, And Applications To Follower Proactivity. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 93*(2), 431–471. Https://Doi.Org/10.1111/Joop.12293

Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). Getting Credit For Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend On What You Value And How You Feel. *Personnel Psychology, 62*(1), 31–55. Https://Doi.Org/10.1111/J.1744-6570.2008.01128.X

Great Place To Work India. (2026). *Workplace Culture Outlook 2026 Report*. Diakses Dari Https://Www.Greatplacetowork.In/Resources/Reports/Workplace-Culture-Report-2026/

Guenter, H., Schreurs, B., Van Emmerik, I. H., & Sun, S. (2016). What Does It Take To Break The Silence In Teams: Authentic Leadership And/Or Proactive Followership? *Applied Psychology: An International Review, 66*(1), 49–77. Https://Doi.Org/10.1111/Apps.12076

Han, Z., Ni, M., Hou, C., & Zhang, Y. (2023). Effects Of Superior–Subordinate Guanxi On Employee Innovative Behavior: The Role Of Follower Dependency And Work Passion. *Behavioral Sciences, 13*(8), 645. Https://Doi.Org/10.3390/Bs13080645

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures And Organizations: Software Of The Mind* (3rd Ed.). New York: Mcgraw-Hill.

Hong, Q. N., Fàbregues, S., Bartlett, G., Boardman, F., Cargo, M., Dagenais, P., . . . Pluye, P. (2018). The Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) Version 2018 For Information Professionals And Researchers. *Education For Information, 34*(4), 285–291. Https://Doi.Org/10.3233/EFI-180221

Karatepe, O. M., Ampofo, E. T., Kim, T. T., & Oh, S. (2024). The Trickle-Down Effect Of Leader Psychological Capital On Follower Creative Performance: The Mediating Roles Of Job Crafting And Knowledge Sharing. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 36*(9), 3168–3189. Https://Doi.Org/10.1108/IJCHM-06-2023-0807

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

Kelley, R. E. (1992). *The Power Of Followership: How To Create Leaders People Want To Follow And Followers Who Lead Themselves*. New York: Doubleday Currency.

Kurniawan, I. S., Sawitri, H. S. R., Sunaryo, S., & Hendarsjah, H. (2026). Quiet Quitting In Toxic Work Environments: The Mediating Role Of Emotional Exhaustion Across Gen Z And Non-Gen Z Employees In Indonesia. *Qubahan Academic Journal, 6*(2), 462–481. Https://Doi.Org/10.48161/Qaj.V6n2a2451

Matshoba-Ramuedzisi, T., De Jongh, D., & Fourie, W. (2022). Followership: A Review Of Current And Emerging Research. *Leadership & Organization Development Journal, 43*(4), 653–668. Https://Doi.Org/10.1108/LODJ-10-2021-0473

Matshoba-Ramuedzisi, T. M., De Jongh, D., & Fourie, W. (2026). Followership Constructions In A Complex Organisation: A Qualitative Analysis. *Leadership & Organization Development Journal, 47*(9), 67–91. Https://Doi.Org/10.1108/LODJ-07-2025-0626

Page, M. J., Mckenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., . . . Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 Statement: An Updated Guideline For Reporting Systematic Reviews. *BMJ, 372*, N71. Https://Doi.Org/10.1136/Bmj.N71

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model Of Proactive Motivation. *Journal Of Management, 36*(4), 827–856. Https://Doi.Org/10.1177/0149206310363732

Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating And Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal Of Management, 36*(3), 633–662. Https://Doi.Org/10.1177/0149206308321554

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review And Agenda For Future Research. *Journal Of Management, 34*(3), 566–593. Https://Doi.Org/10.1177/0149206308316063

Peng, J., Nie, Q., & Chen, X. (2026). Interpreting And Reacting To Followers' Proactive Work Behaviors: The Role Of Leaders' Proactive Implicit Followership Theories. *Journal Of Business Research, 205*, 115904. Https://Doi.Org/10.1016/J.Jbusres.2025.115904

Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., Rodgers, M., . . . Duffy, S. (2006). *Guidance On The Conduct Of Narrative Synthesis In Systematic Reviews: A Product From The ESRC Methods Programme*. Lancaster: Lancaster University.

Ryan, S., & Cross, C. (2024). Micromanagement And Its Impact On Millennial Followership Styles. *Leadership & Organization Development Journal, 45*(1), 140–152. Https://Doi.Org/10.1108/LODJ-07-2022-0329

Schowalter, A. F., & Volmer, J. (2024). Servant And Crisis Manager? The Association Of Servant Leadership With Followers' Adaptivity And Proactivity. *Journal Of Leadership & Organizational Studies, 31*(4), 433–452. Https://Doi.Org/10.1177/15480518241287647

Shamir, B. (2007). From Passive Recipients To Active Co-Producers: Followers' Roles In The Leadership Process. In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh, & M. Uhl-Bien (Eds.), *Follower-Centered Perspectives On Leadership: A Tribute To The Memory Of James R. Meindl* (Pp. Ix–Xxxix). Greenwich: Information Age.

Shen, L., & Abe, T. (2022). How Do Followership Behaviors Encourage Job Performance? A Longitudinal Study. *Current Psychology, 42*(17), 14652–14662. Https://Doi.Org/10.1007/S12144-021-02545-2

Sims, R. (2026). At The Core Of Followership – Identification Of Followership Behaviors. *Journal Of Management Development, 45*(1), 32–53. Https://Doi.Org/10.1108/JMD-10-2024-0362

Straßhöfer, B. (2024). How Employee Voice Influences Supervisors' Performance Ratings: The Role Of Supervisors' Implicit Followership Theories. *German Journal Of Human Resource Management, 39*(2), 101–120. Https://Doi.Org/10.1177/23970022241280878

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://Doi.Org/10.1016/J.Obhdp.2010.06.001

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (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

Xu, Q., Zhao, S., Li, F., Wang, J., Zou, Y., & Albani, I. F. (2026). Follower Proactive Behavior Reducing Supervisory Abuse: The Role Of Leader Future Orientation And Follower In-Role Performance. *Frontiers In Psychology, 17*, 1916692. Https://Doi.Org/10.3389/Fpsyg.2026.1916692

Yalçınyiğit, S., & Karaçay, G. (2025). A Glimpse Into Employee Proactive Behavior: The Followership Perspective. *Current Psychology, 44*, 13037–13061. Https://Doi.Org/10.1007/S12144-025-08048-8

Yu, J., & Feng, J. (2024). How Followers' Perception Of Followership Prototype–Traits Fit Impacts Their Job Performance: A Moderated Polynomial Regression Analysis. *Frontiers In Psychology, 14*, 1279568. Https://Doi.Org/10.3389/Fpsyg.2023.1279568

Yu, Y., & Pitafi, S. (2024). Exploring The Influence Of Spiritual Leadership, Leader–Member Exchange, And Traditionality Orientation On Employee Voice Behavior. *BMC Psychology, 12*, 543. Https://Doi.Org/10.1186/S40359-024-02052-6

Zaleznik, A. (1965). The Dynamics Of Subordinacy. *Harvard Business Review, 43*(3), 119–131.

Zettna, N., Nguyen, H., Shao, Y., & Wang, M. (2025). Turn Over A New Leaf: The Impact Of Leader Succession On Subordinate Silence And The Moderating Roles Of New And Former Leader Secure-Base Support. *Journal Of Organizational Behavior, 46*(9), 1265–1284. Https://Doi.Org/10.1002/Job.2880