

BAB V

PENUTUP

Bab ini merupakan bagian akhir dari proses penelitian yang berisikan kesimpulan mengenai hasil penelitian yang ditemukan. Implikasi manajerial yang berkaitan dengan hasil penelitian ini juga akan dibahas. Selanjutnya, peneliti menguraikan hasil evaluasi mengenai keterbatasan penelitian dan diikuti dengan memberikan saran untuk peluang penelitian selanjutnya.

A. Kesimpulan

Literatur akademis di Indonesia yang membahas mengenai topik *followership* dengan hasil variabel organisasi masih sangat kurang dan terdapat kebutuhan untuk studi tambahan agar menghasilkan bukti empiris sehingga dapat mengembangkan teori *followership* termasuk peran penting para pengikut dan gaya kepengikutannya (*followership style*) pada konteks organisasi khususnya organisasi-organisasi di Indonesia. Oleh karenanya, penelitian ini dilakukan untuk menjembatani kesenjangan tersebut dengan ingin memverifikasi hasil penelitian sebelumnya (Blanchard et al., 2009; Favara, 2009; Hinić et al., 2016) mengenai pengaruh gaya kepengikutan karyawan terhadap variabel organisasi kepuasan kerja dan apakah pengaruh ini juga dapat dimoderasi oleh faktor situasional persepsi dukungan supervisor (Jin et al., 2016), serta menambahkan variabel organisasi kesejahteraan psikologis di tempat kerja untuk diteliti sebagai hasil dari kepuasan kerja karyawan di organisasi.

Penelitian mengenai *followership* dengan variabel organisasi yang diteliti dalam penelitian ini pada konteks keorganisasian operator penerbangan yang menyelenggarakan kegiatan angkutan udara niaga maupun bukan niaga di industri penerbangan Indonesia masih belum ditemukan sehingga penelitian ini menjadi penting karena merupakan studi yang pertama kali membahas *followership* dengan variabel organisasi pada subjek para karyawan yang memenuhi kriteria sebagai pengikut (*follower*) ataupun bawahan (*subordinate*) di beberapa keorganisasian operator penerbangan di Indonesia yang mudah dijangkau oleh peneliti.

Sumber data primer diperoleh melalui metode *electronic questionnaires* menggunakan administrasi survei Google formulir dari total responden valid sebanyak 109 orang karyawan yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini. Kemudian, alat analisis data program IBM SPSS *Statistics 25* digunakan untuk melakukan analisis deskriptif responden dan variabel penelitian, sementara untuk pengujian hipotesis penelitian dengan metode alternatif *structural equation modeling* (SEM) yaitu alat analisis *partial least square* (*software SmartPLS 3*).

Berdasarkan analisis data penelitian yang dilakukan, terdapat hasil-hasil temuan utama penelitian yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil analisis deskriptif profil responden menunjukkan bahwa responden penelitian ini didominasi oleh laki-laki (73.4%), mayoritas usia pekerja awal 25-34 tahun (47.7%), mayoritas telah menempuh tingkat pendidikan sarjana (44%), mayoritas bekerja di departemen *technical* (39.4%) dan *operations* (36.7%), dan mayoritas memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun (46.8%) dengan status karyawan tetap (57.8%).

2. Hasil skoring gaya kepengikutan (*followership styles*) menemukan bahwa mayoritas para karyawan dalam penelitian ini menunjukkan gaya kepengikutan teladan atau *exemplary follower* (59.6%), mempunyai level kemandirian berpikir kritis dan level keterlibatan aktif yang tergolong tinggi. Hasil identifikasi gaya kepengikutan teladan ini telah sesuai dengan hasil analisis deskriptif variabel *followership style* yang menemukan bahwa rata-rata para karyawan dalam penelitian ini sering menunjukkan perilaku *followership*-nya yang didasari dalam dimensi kemandirian berpikir kritis (*independent critical thinking*) dan hampir selalu terlibat aktif (*active engagement*) di dalam organisasi (lihat di bab IV, Tabel 4.2, 4.3, dan 4.4).
3. Hasil analisis deskriptif variabel persepsi dukungan supervisor menunjukkan bahwa rata-rata para karyawan dalam penelitian ini mempunyai persepsi atas dukungan supervisor yang baik karena cenderung setuju dengan dukungan yang telah diberikan oleh para supervisornya di tempat kerja (lihat di bab IV, Tabel 4.5).
4. Hasil analisis deskriptif variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa rata-rata para karyawan dalam penelitian ini cenderung puas dengan pekerjaannya terutama kepuasan yang berasal dari faktor intrinsik pekerjaannya di organisasi (lihat di bab IV, Tabel 4.6).
5. Hasil analisis deskriptif variabel kesejahteraan psikologis di tempat kerja menunjukkan bahwa rata-rata para karyawan dalam penelitian ini secara subjektif telah setuju dengan kesejahteraan psikologisnya di tempat kerja (lihat di bab IV, Tabel 4.7).

6. Dari hasil pengujian hipotesis pertama (H1), ditemukan bahwa *followership style* (mayoritas gaya kepengikutan teladan) secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0.204$, $t\text{-values} = 2.719 \geq 1.96$, $p\text{-values} = 0.007 \leq 0.05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H1) telah berhasil terbukti secara empiris.
7. Dari hasil pengujian hipotesis kedua (H2), ditemukan bahwa persepsi dukungan supervisor secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0.615$, $t\text{-values} = 9.102 \geq 1.96$, $p\text{-values} = 0.000 \leq 0.05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H2) telah berhasil terbukti secara empiris.
8. Dari hasil pengujian hipotesis ketiga (H3), ditemukan bahwa persepsi dukungan supervisor tidak memoderasi pengaruh *followership style* (mayoritas gaya kepengikutan teladan) terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0.128$, $t\text{-values} = 0.734 \leq 1.96$, $p\text{-values} = 0.463 \geq 0.05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga (H3) tidak berhasil terbukti secara empiris.
9. Dari hasil pengujian hipotesis keempat (H4), ditemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kesejahteraan psikologis di tempat kerja ($\beta = 0.531$, $t\text{-values} = 7.013 \geq 1.96$, $p\text{-values} = 0.000 \leq 0.05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat (H4) telah berhasil terbukti secara empiris.

B. Implikasi Manajerial

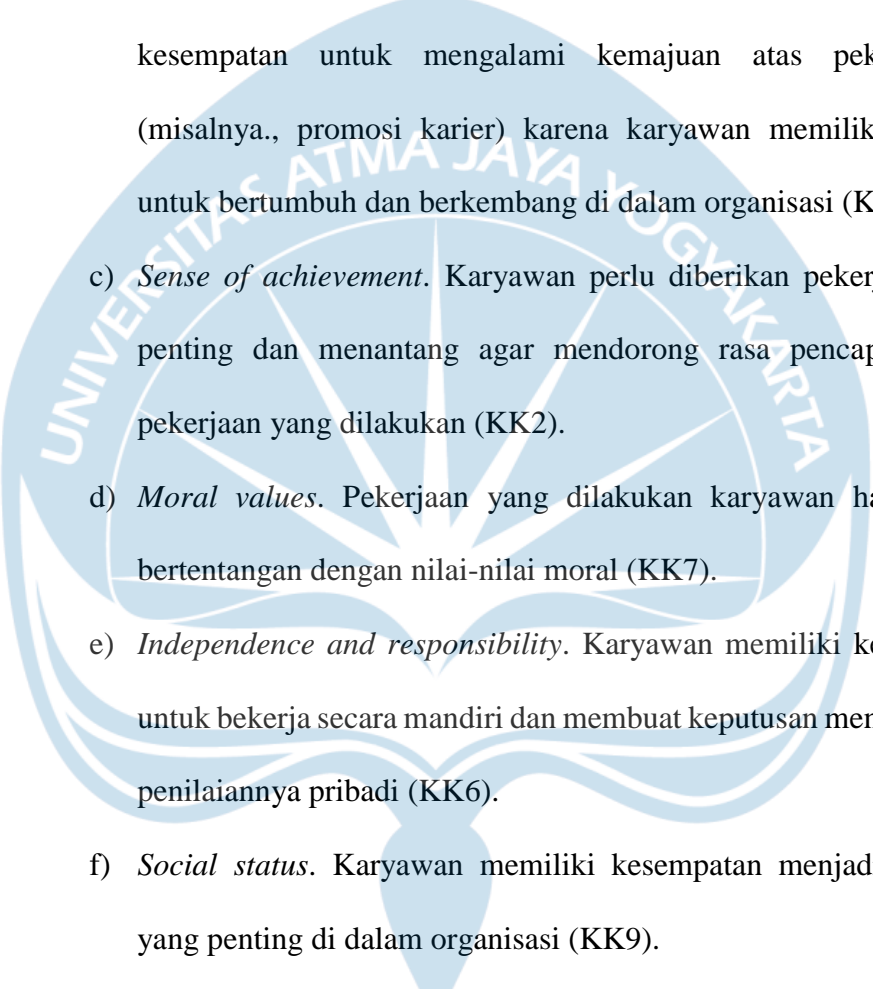
Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh dapat memberikan implikasi manajerial bagi pihak manajemen terutama yang menjalankan fungsi dan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) di dalam keorganisasian operator penerbangan di industri penerbangan Indonesia mengenai bagaimana pengaruh gaya kepengikutan karyawan (*followership style*) dan persepsi dukungan supervisor terhadap variabel organisasi kepuasan kerja yang kemudian mengarah pada kesejahteraan psikologis di tempat kerja. Adapun implikasi manajerial yang dapat dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepengikutan karyawan (mayoritas gaya kepengikutan teladan) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Manajemen SDM perlu membantu mengembangkan dan mempertahankan gaya kepengikutan teladan (*exemplary followership style*) yang mayoritas telah diterapkan oleh para karyawan di dalam organisasi karena hal ini dapat meningkatkan keterikatan emosional pada pekerjaan dan juga pada organisasi sehingga mengarah pada komitmen dan kepuasan kerja karyawan (Blanchard et al., 2009; Jin et al., 2016). Di sisi lain, dengan mempromosikan gaya kepengikutan yang teladan ini akan memberikan keuntungan dalam hal *human capital* dan pengembangan karyawan di organisasi (Carsten, 2017), oleh karenanya, mempertimbangkan untuk menilai gaya kepengikutan sebagai salah satu bagian dari proses perekrutan ataupun penempatan karyawan (Favara, 2009) juga dapat memberikan manfaat bagi praktik manajemen sumber daya manusia di dalam keorganisasian operator

penerbangan selain mengetahui bahwa gaya kepengikutan teladan dari individu karyawan dapat memberikan pengaruh positif bagi kepuasan kerja.

2. Sejak para karyawan dalam penelitian ini yang mayoritas menerapkan gaya kepengikutan teladan juga telah mementingkan kepuasan kerjanya yang berasal dari faktor intrinsik pekerjaan (Blanchard et al., 2009; Hinić et al., 2016), maka manajemen SDM juga perlu mulai berfokus pada faktor intrinsik dari pekerjaan yang memotivasi karyawan untuk memberikan upaya kerja keras dan kontribusi yang terbaik (misalnya, perilaku *followership*) agar sesuai dengan perannya sebagai pengikut teladan sekaligus mengarah pada peningkatan kepuasan kerja.

Dalam hal ini, perspektif “teori dua faktor Herzberg” dapat dipertimbangkan untuk memotivasi karyawan yang menerapkan gaya kepengikutan teladan agar meningkatkan kepuasan kerjanya pada tingkatan yang optimal. Teori dua faktor Herzberg mengkategorikan faktor *hygiene* (ekstrinsik pekerjaan) sebagai penyebab ketidakpuasan kerja (Sanjeev & Surya, 2016) seperti penghasilan atau gaji (KK5), kebijakan organisasi (KK4), kemampuan pemimpin (KK10; KK1), dan kondisi kerja (KK12), sehingga faktor-faktor *hygiene* ini dianggap tidak meningkatkan kepuasan kerja. Sementara faktor motivasi (intrinsik pekerjaan) dapat menciptakan ataupun meningkatkan kepuasan kerja namun belum mengurangi ketidakpuasan karena perlu untuk memenuhi faktor *hygiene* tersebut (Sanjeev & Surya, 2016). Berikut adalah beberapa faktor motivasi bagi karyawan yang sesuai dalam penelitian ini, diantaranya:

- 
- a) *Ability utilization*. Karyawan diberikan kesempatan untuk lebih banyak memanfaatkan kemampuan yang dimilikinya ketika melakukan pekerjaan (KK1).
 - b) *Advancement and personal growth*. Karyawan diberikan kesempatan untuk mengalami kemajuan atas pekerjaannya (misalnya, promosi karier) karena karyawan memiliki prospek untuk bertumbuh dan berkembang di dalam organisasi (KK3).
 - c) *Sense of achievement*. Karyawan perlu diberikan pekerjaan yang penting dan menantang agar mendorong rasa pencapaian atas pekerjaan yang dilakukan (KK2).
 - d) *Moral values*. Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus tidak bertentangan dengan nilai-nilai moral (KK7).
 - e) *Independence and responsibility*. Karyawan memiliki kesempatan untuk bekerja secara mandiri dan membuat keputusan menggunakan penilaiannya pribadi (KK6).
 - f) *Social status*. Karyawan memiliki kesempatan menjadi individu yang penting di dalam organisasi (KK9).
 - g) *Recognition*. Karyawan diberikan pengakuan yaitu pujian atas keberhasilannya ketika melakukan pekerjaan dengan baik (KK8).

Meski faktor-faktor motivasi ini dapat meningkatkan kepusan kerja, namun belum mengurangi ketidakpuasan karena perlu memenuhi faktor *hygiene*, sehingga manajemen SDM harus dapat menyeimbangkan faktor motivasi dan faktor *hygiene* bagi karyawan di keorganisasian operator penerbangan.

3. Persepsi dukungan supervisor bukan sebagai pemoderasi melainkan menjadi prediktor bagi kepuasan kerja karyawan yang mayoritas menerapkan gaya kepengikutan teladan. Manajemen SDM perlu memastikan dan mendorong para supervisor di tempat kerja agar selalu bersedia untuk memberikan dukungan bagi para karyawan karena seperti yang diungkapkan oleh Burhanudin et al. (2020) dan Meier & Spector (2015), bahwa dukungan supervisor merupakan faktor sumber daya penting dari organisasi yang berpotensi sebagai anteseden kepuasan kerja karyawan meski hal ini ternyata tidak cukup signifikan pengaruhnya khususnya bagi kepuasan kerja karyawan yang telah menerapkan gaya kepengikutan teladan. Oleh karenanya, perlu mengidentifikasi dan mengetahui gaya kepengikutan para karyawan sehingga membantu untuk memastikan keberhasilan manajerial dalam hal menjaga kepuasan kerja pada tingkatan yang optimal (Jin et al., 2016) karena tidak semua karyawan di dalam organisasi telah memenuhi gaya kepengikutan teladan.

Meskipun para karyawan yang memenuhi gaya kepengikutan teladan telah mementingkan dan memperoleh kepuasan kerjanya melalui motivasi pribadi khususnya yang berasal dari faktor intrinsik pekerjaannya dan tindakannya sendiri dalam perilaku *followership* yang ditunjukkannya di dalam organisasi, namun bukan berarti bahwa karyawan sama sekali tidak membutuhkan bantuan dan dukungan dari para supervisor di tempat kerja karena bagaimanapun para supervisor di organisasi harus memberikan dukungan misalnya melalui “*job enrichment*” untuk pengembangan

karyawan dan memberikan peluang untuk keterampilan kepemimpinan sehingga diharapkan dapat meningkatkan motivasi intrinsik yang mengarah pada kepuasan kerja.

Sementara bagi para karyawan yang belum memenuhi peran gaya kepengikutan teladan (*passive, conformist, alienated, dan pragmatist*), supervisor di tempat kerja dapat mulai berfokus untuk memberikan bimbingan, pengawasan, serta dukungan sehingga dapat menghasilkan kepuasan kerja karyawan pada tingkatan yang optimal. Berikut adalah beberapa hal yang dapat dipertimbangkan oleh manajemen SDM di keorganisasian operator penerbangan bagi peran para supervisornya di tempat kerja dalam memberikan dukungan kepada para karyawan yang belum memenuhi gaya kepengikutan teladan, diantaranya:

- a) Dukungan tugas. Misalnya, supervisor bersedia memberitahu para karyawan mengenai hal-hal penting yang perlu diketahui agar melakukan pekerjaan dengan baik (PDS1) dan membantu para karyawan apabila memiliki masalah terkait pekerjaan (PDS2), sehingga para karyawan merasa lebih baik dalam melakukan pekerjaannya di organisasi (PDS3).
- b) Dukungan emosional. Misalnya, supervisor membangun hubungan interpersonal yang baik dengan para karyawan di tempat kerja termasuk juga sesama rekan kerja dari para karyawan (PDS4), supervisor menunjukkan kepedulian dan perhatian bagi kesejahteraan (PDS5) maupun kepuasan kerja para karyawan

- (PDS7), serta berusaha ingin mengetahui apabila para karyawan memiliki keluhan terkait pekerjaannya (PDS8).
- c) Dukungan profesional. Misalnya, supervisor memberikan *feedback* mengenai kinerja pekerjaan dari para karyawan (PDS9).
4. Kesejahteraan psikologis di tempat kerja sebagai hasil dari tingkat kepuasan kerja karyawan yang optimal di organisasi yang mana diperoleh ketika karyawan berperan sebagai pengikut menerapkan gaya kepemimpinan teladan dan bagaimana juga para supervisor bersedia untuk memberikan dukungan bagi karyawan di tempat kerja. Kondisi kesejahteraan psikologis karyawan sebagai pengikut yang menerapkan gaya kepemimpinan teladan di dalam keorganisasian operator penerbangan akan memberikan berbagai manfaat yang positif yaitu menunjukkan peningkatan dalam hal kinerja pekerjaan dan produktivitas, keterlibatan kerja, penyelesaian masalah, *organizational citizenship behaviours* (OCB), menunjukkan semangat atau antusias, cenderung lebih sehat secara mental maupun fisik dan merasa bahagia sehingga karyawan akan berusaha untuk memberikan upaya dan kontribusi terbaiknya bagi pemimpin dan organisasi, serta memastikan kehadiran di tempat kerja yang mengarah pada tingkat penarikan diri yang lebih rendah (der Kinderen & Khapova, 2020; Johnson et al., 2018; Pradhan & Hati, 2019). Oleh karenanya, hal ini akan membuat karyawan dapat semakin maksimal untuk mendukung para pemimpin mencapai tujuan keberhasilan bagi keorganisasian operator penerbangan.

Di sisi lain, selain dengan memastikan para karyawan telah mengalami kepuasan kerja pada tingkatan yang optimal karena secara signifikan dapat memberikan pengaruh yang positif bagi kesejahteraan psikologisnya di tempat kerja, manajemen SDM juga dapat mulai untuk memprioritaskan intervensi yang menargetkan pada penciptaan lima aspek *eudaimonic* bagi kehidupan kerja karyawan untuk menumbuhkembangkan kesejahteraan psikologisnya di tempat kerja (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012; Sandilya & Shahnawaz, 2018), diantaranya:

- a) *Interpersonal fit*. Hubungan interpersonal yang memuaskan melalui adanya kesesuaian interpersonal di tempat kerja. Misalnya, apakah para karyawan di organisasi saling bergaul baik dan menghargai orang-orang yang bekerja bersama di lingkup pekerjaannya (KP1), apakah karyawan memiliki perasaan senang atau bahagia ketika bekerja bersama orang-orang tersebut (KP5) hingga akhirnya karyawan memiliki hubungan kepercayaan di tempat kerja (KP11).
- b) *Thriving at work*. Kesempatan bagi karyawan untuk berkembang di tempat kerja agar mengekspresikan dan memenuhi potensi dirinya. Misalnya, karyawan diberikan kesempatan untuk mengerjakan suatu pekerjaan yang penting, menantang, dan menyenangkan baginya (KP2) sehingga memunculkan perasaan bangga karena berhasil melakukan pekerjaannya tersebut (KP8) hingga akhirnya mengarah pada rasa kepuasan yang besar dalam bekerja di organisasi (KP14).

- c) *Feeling of competence*. Perasaan kompetensi bagi karyawan untuk melakukan pekerjaannya secara efisien serta memiliki penguasaan (*mastery*) untuk melakukan pekerjaan tersebut. Misalnya, apakah karyawan merasa mampu untuk melakukan pekerjaannya dengan baik (KP3) karena percaya diri (KP6) serta merasa efektif dan kompeten untuk melakukan pekerjaannya tersebut (KP9).
- d) *Perceived recognition*. Perasaan dihargai atas kontribusi dan kepribadian karyawan di tempat kerja. Misalnya, karyawan diberikan kepercayaan dan tanggung jawab untuk melakukan tugas ataupun pekerjaan (KP10) karena mengenali kemampuannya untuk menyelesaikan tugas ataupun pekerjaan tersebut (KP12).
- e) *Desire for involvement*. Kesediaan atau keinginan karyawan untuk terlibat dengan tujuan organisasi. Misalnya, apakah karyawan memiliki kepedulian agar fungsi organisasi dapat berjalan dengan baik (KP7) sehingga ingin terus berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi (KP13) dan tetap terlibat di dalam organisasi walaupun itu di luar tugas utama dari pekerjaannya (KP15).

Kelima aspek *eudaimonic* tersebut di atas menggambarkan pengalaman afektif karyawan yang positif di dalam organisasi sehingga mencerminkan kesejahteraan psikologisnya di tempat kerja. Dari perspektif praktis, dengan memahami kelima aspek *eudaimonic* ini dapat membantu manajemen SDM di keorganisasian operator penerbangan untuk dapat mengukur kondisi ataupun keadaan kesejahteraan psikologis para karyawan di tempat kerja.

C. Keterbatasan Penelitian

Rangkaian proses dari penelitian ini tidak luput dari keterbatasan maupun kekurangan. Berikut adalah beberapa keterbatasan maupun kekurangan yang menjadi perhatian utama, diantaranya:

1. Penelitian ini merupakan penelitian *cross sectional* yang belum banyak dilakukan seperti dalam penelitian longitudinal untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara variabel-variabel yang menjadi fokus utama penelitian ini (agar memvalidasi hasil temuan), khususnya pada fokus organisasi di keorganisasian operator penerbangan di industri penerbangan Indonesia.
2. Pengisian kuesioner dalam penelitian ini adalah *self-reported* dengan metode pengambilan data menggunakan *electronic questionnaire*, yang mana secara psikologis berpotensi menimbulkan risiko bias terhadap masalah subjektivitas, misalnya, *social desirability* (Blanchard et al., 2009; Gatti et al., 2017; Hinić et al., 2016). Selain itu, item-item pada kuesioner penelitian belum melalui proses *reverse translation* sehingga berpotensi menimbulkan kesalahan penerjemahan yang bisa saja memungkinkan responden kurang memahami konten ataupun maksud dari setiap item-item pernyataan di dalam kuesioner variabel penelitian. Di sisi lain, kuesioner yang disebarakan secara *online* dengan memanfaatkan administrasi survei Google formulir juga membuat responden tidak dapat berinteraksi dan bertanya langsung kepada peneliti jika terdapat ambiguitas pada item-item pernyataan di dalam kuesioner tersebut.

3. Penelitian ini hanya menggunakan data sampel terbatas yang diperoleh melalui perpaduan *purposive* dan *convenience sampling* pada target responden para karyawan yang memenuhi peran sebagai pengikut ataupun seorang bawahan yang mudah dijangkau oleh peneliti di beberapa keorganisasian operator penerbangan yang menyelenggarakan kegiatan angkutan udara niaga maupun bukan niaga di industri penerbangan Indonesia. Karena data sampel terbatas yakni sebanyak 109 orang karyawan yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini, mengindikasikan data sampel yang cukup kecil sehingga membatasi generalisasi.

D. Saran Penelitian

Untuk memperkaya *body of knowledge* serta melengkapi keterbatasan dalam penelitian ini, berikut adalah beberapa saran yang dapat dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya, diantaranya:

1. Teori *followership* yang diteliti dalam penelitian ini adalah teori yang diusulkan oleh Kelley (1992), yang mana masih terus berkembang terutama di Indonesia dan karena masih belum banyak ditemukan penelitian yang berfokus pada konsep *followership* seperti yang diusulkan Kelley (1992) maka masih memberikan peluang untuk melakukan studi tambahan agar memperdalam teori *followership* pada konteks organisasi. Selain itu, perlu melakukan riset pustaka untuk mempelajari konsep dan teori *followership* lainnya yang telah dikembangkan oleh beberapa ahli selain konsep *followership* yang diusulkan oleh Kelley (1992).

2. Masih perlu untuk menganalisis anteseden gaya kepengikutan (*followership style*) karyawan karena perbedaan organisasi dan karakteristik tempat kerja yang di dalamnya terdapat individu-individu dengan kepribadian berbeda berpotensi memengaruhi gaya kepengikutan karyawan terhadap hasil ataupun variabel organisasi. Misalnya, menganalisis lima model faktor kepribadian (*neuroticism*, *extraversion*, *openness to experience*, *agreeableness*, dan *conscientiousness*) dan ciri kepribadian lainnya yaitu *core self-evaluation* (CSE) yang terdiri dari *locus of control*, *self-efficacy*, *self-esteem*, dan *neuroticism* dengan karakteristik *followership style*.

Selain itu, masih perlu melakukan studi mengenai karakteristik gaya kepemimpinan supervisor yang sesuai di tempat kerja (misalnya, *charismatic leadership*, *people/task oriented leadership*) dan bagaimana faktor kualitas hubungan “pertukaran (*leader-member exchange* “LMX”)” antara supervisor dan karyawan karena berpotensi memengaruhi *followership style* karyawan pada hasil organisasi seperti kepuasan kerja, kualitas kerja, kinerja pekerjaan, produktivitas, dan *organizational citizenship behaviors* (OCB). Memahami anteseden *followership style* akan memungkinkan organisasi dan para pemimpin ataupun supervisor untuk menciptakan suasana lingkungan kerja yang lebih mempromosikan gaya kepengikutan serta perilaku *followership* yang efektif sehingga mengarah pada hasil organisasi yang positif (Blanchard et al., 2009).

3. Jika para peneliti lainnya ingin melakukan penelitian sejenis ataupun memodifikasinya dengan beberapa variabel lain, disarankan untuk

menambahkan jumlah sampel yang lebih memadai dengan cakupan populasi penelitian yang lebih luas namun spesifik agar secara kekuatan statistik memberikan hasil penelitian yang lebih baik dan representatif. Metode penelitian yang berbeda juga dapat memberikan hasil temuan yang berbeda, misalnya, metode pengambilan data dapat dilakukan dengan cara wawancara melalui penelitian kualitatif, penggunaan alat analisis data yang berbeda. Jika memungkinkan untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan pada ruang lingkup penelitian yang berbeda, dengan demikian akan memberikan tambahan wawasan dan ilmu baru yang bermanfaat sehingga melengkapi hasil temuan dalam penelitian ini.

4. Terakhir, para pembaca tulisan tesis ini perlu “menggarisbawahi” bahwa rekomendasi pada implikasi manajerial bagi pihak manajemen SDM di keorganisasian operator penerbangan adalah bersifat sugestif, yang coba dikembangkan oleh peneliti sendiri berdasarkan bukti empiris hasil temuan dalam penelitian ini dan beberapa riset literatur akademik lainnya yang dapat mendukung. Oleh karenanya, diperlukan pertimbangan khusus dan menilai secara komprehensif mengenai segala informasi yang terkandung dalam implikasi manajerial tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Babalola, E. O., & Odusanya, O. (2015). Job Satisfaction and Psychological Well-being among Mental Health Nurses. *International Journal of Translation & Community Medicine*, 64-70. <https://doi.org/10.19070/2333-8385-1500012>
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PLOS ONE*, 14(4), e0215957. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>
- Becker, J.-M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2018). Estimating moderating effects in PLS-SEM and PLSc-SEM: Interaction term GENERATION*DATA treatment. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 2(2), 1-21. [https://doi.org/10.47263/JASEM.2\(2\)01](https://doi.org/10.47263/JASEM.2(2)01)
- 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). <https://doi.org/10.21818/001c.16673>
- Blanchard, A. L., Welbourne, J., Gilmore, D., & Bullock, A. (2009). Followership styles and employee attachment to the organization. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(2), 111-131. <https://doi.org/10.1080/10887150902888718>
- Boyer, S. L., & Edmondson, D. R. (2014). Perceived supervisory support: A meta-analytic review. *Revolution in Marketing: Market Driving Changes*, 241-245. https://doi.org/10.1007/978-3-319-11761-4_111
- Burhanudin, Tjahjono, H. K., EQ, Z. M., & Hartono, A. (2020). Work-family enrichment as a mediator effect of supervisor support, self-esteem, and optimism on job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(2), 2269-2280. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.009>
- Burns, K. L. (2016). Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support as Antecedents of Work Engagement. *Master's Theses*. 4678. https://scholarworks.sjsu.edu/etd_theses/4678
- Burt, C. D. (2015). Job satisfaction. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-3. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110060>
- Carsten, M. K. (2017). Followership development: A behavioral approach. *Leader Development Deconstructed*, 143-161. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1_7
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12th ed). McGraw-Hill/Irwin.
- Crossman, B., & Crossman, J. (2011). Conceptualising followership – a review of the literature. *Leadership*, 7(4), 481-497. <https://doi.org/10.1177/1742715011416891>
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659–684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 1-11. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9018-1>
- der Kinderen, S., & Khapova, S. N. (2020). Positive psychological well-being at work: The role of eudaimonia. *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, 1-28. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3_79-1
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Farooqui, Ms. S., & Nagendra, A. (2014). The impact of person organization fit on job satisfaction and performance of the employees. *Procedia Economics and Finance*, 11, 122-129. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00182-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00182-8)
- Favara, J. L. F. (2009). Putting followership on the map: Examining followership styles and their relationship with job satisfaction and job performance. *Journal of Business & Leadership: Research, Practice and Teaching*, 5(2), 68-77.
- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and measuring wellbeing at work. *Wellbeing*, 1-25. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018>
- Floyd, K. A. (2020). Follow the Leader: A critical analysis of leadership, followership and wellbeing in policing. University of Leicester. *Thesis*. <https://doi.org/10.25392/leicester.data.12689288.v1>
- Fukui, S., Rapp, C. A., Goscha, R., Marty, D., & Ezell, M. (2014). The perceptions of supervisory support scale. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 41(3), 353-359. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0470-z>
- Gok, S., Karatuna, I., & Karaca, P. O. (2015). The role of perceived supervisor support and organizational identification in job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 177, 38-42. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.328>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R. *Classroom Companion: Business*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Haryono, S. (2016). Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS 22.0, LISREL 8.80, dan Smart PLS 3.0. Bekasi, Jawa Barat: Badan Penerbit PT. Intermedia Personalia Utama

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/DOI 10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hicks, M. S. (2018). An Exploratory Study of Followership in New Hampshire high schools. *Doctoral Dissertations*. 2406. <https://scholars.unh.edu/dissertation/2406>
- Hinić, D., Grubor, J., & Brulić, L. (2016). Followership styles and job satisfaction in secondary school teachers in Serbia. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 1-18. <https://doi.org/10.1177/1741143215623787>
- Hinojosa, A. S., Gardner, W. L., Walker, H. J., Coglisier, C., & Gullifor, D. (2017). A review of cognitive dissonance theory in management research: Opportunities for Further Development. *Journal of Management*, 43(1), 170-199. <https://doi.org/10.1177/0149206316668236>
- Jin, M., McDonald, B., & Park, J. (2016). Followership and job satisfaction in the public sector: The moderating role of perceived supervisor support and performance-oriented culture. *International Journal of Public Sector Management*, 29(3), 218-237. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2015-0101>
- Johnson, S., Robertson, I., & Cooper, C. L. (2018). Well-being. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-62548-5>
- Kang, J., Heo, J., & Kim, J. (2016). The followership of hotel employees and the relationship between occupational burnout, job stress, and customer orientation: Targeting the hotel service providers at luxury hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 16(4), 345-358. <https://doi.org/10.1177/1467358415610374>
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*. Harvard Business School 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.
- Kelley, R. E. (2008). Rethinking Followership. In: Riggio RE, Chaleff I and Lipman-Blumen J (eds) *The Art of followership: How great followers create great leaders and organizations*, 5-15. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079. <https://doi.org/10.1177/0013164488484024>
- Krings, J. (2018). The relationship between job satisfaction and psychological wellbeing of graduates: The moderating effects of psychological capital and work centrality. *Master Thesis Human Resource Studies*.
- Kudek, D. R., Winston, B., & Wood, J. A. (2020). Followership and the relationship between Kelley's followership styles and the big five factor model of personality. *Journal of Organizational Psychology*, 20(3), 102-117. <https://doi.org/10.33423/jop.v20i3.2943>
- Leung, C., Lucas, A., Brindley, P., Anderson, S., Park, J., Vergis, A., & Gillman, L. M. (2018). Followership: A review of the literature in healthcare and beyond. *Journal of Critical Care*, 46, 99-104. <https://doi.org/10.1016/j.jcrc.2018.05.001>

- Ligon, K.V., Rowell, R.K., & Stoltz, K.B. (2019). An empirical investigation of the Kelley followership questionnaire revised. *The Journal of Leadership Education*, 18(3), 97-112. <https://doi.org/10.12806/V18/I3/R7>
- Liona, R. C., & Yuniardi, M. S. (2020). The contribution of work engagement and job satisfaction to workers' psychological well-being. *Humanitas Indonesian Psychological Journal*, 17(2), 94-103. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v0i0.16251>
- Meier, L. L., & Spector, P. E. (2015). Job satisfaction. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-3. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050093>
- Memon, M. A., Cheah, J., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2019). Moderation analysis: Issues and guidelines. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 3(1), i-xi. [https://doi.org/10.47263/jasem.3\(1\)01](https://doi.org/10.47263/jasem.3(1)01)
- Mushonga, S., M., Mathis, C., J., & Torrance, C. G. (2009). A Conceptual Model of Gender Differences in the Relationship Between Followership and Personality. In R. A. Oglesby & M. G. Adams (eds.), *Business Research Yearbook: Global Business Perspectives*, 16, 468-475.
- Nespoli, G. (2017). Impact of supervisor support on employee job satisfaction among fundraising staff within higher education. *Theses and Dissertations*. 845. <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/845>
- Newstrom, J. W. (2013). *Supervision: Managing for results* (10th ed). McGraw-Hill.
- Novikov, V. (2016). Followership and performance in acquisition, research and development organizations. *Emerging Leadership Journeys*, 9(1), 1-33.
- Ntiamoah, S. (2018). Influence of followership behaviors on employee job performance in some selected public universities in Ghana. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(2), 340-352.
- Nurhadi, M. B. (2020). Development of a followership teaching strategy in Indonesia. *New Directions for Student Leadership*, 2020(167), 87-97. <https://doi.org/10.1002/yd.20401>
- Pemerintah Indonesia. (2015). *Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 66 Tahun 2015 tentang Kegiatan Angkutan Udara Bukan Niaga dan Angkutan Udara Niaga Tidak Berjadwal Luar Negeri dengan Pesawat Udara Sipil Asing Ke dan Dari Wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia*. Jakarta.
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2019). The measurement of employee well-being: Development and validation of a scale. *Global Business Review*, 23(2), 385-407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Qureshi, M. A., & Abhamid, K. (2017). Impact of supervisor support on job satisfaction: A moderating role of fairness perception. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 235-242. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i3/2729>
- Ramayah, T., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H., & Memon, M. A. (2018). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 3.0: An updated guide and practical guide to statistical analysis (2nd ed.)*. Kuala Lumpur, Malaysia: Pearson
- Rast, S., & Tourani, A. (2012). Evaluation of Employees' Job Satisfaction and role of gender difference: An empirical study at airline industry in Iran. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 91-100.

- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.
- Sanjeev, M. A., & Surya, A. V. (2016). Two factor theory of motivation and satisfaction: An Empirical Verification. *Annals of Data Science*, 3(2), 155-173. <https://doi.org/10.1007/s40745-016-0077-9>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Becker, J.-M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Sandilya, G., & Shah Nawaz, G. (2018). Index of psychological well-being at work—Validation of tool in the Indian organizational context. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 22(2), 174-184. <https://doi.org/10.1177/0972262918766134>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed). John Wiley & Sons.
- Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291-300. <https://doi.org/10.2307/3150970>
- 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>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. Minneapolis, MN: Work Adjustment Project Industrial Relations Center, University of Minnesota
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, cause and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Weiss, H. M., & Merlo, K. L. (2015). Job satisfaction. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 833-838. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22029-1>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>