

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PRODUKTIVITAS:
ANALISIS MENTORING, COACHING, EFIKASI DIRI DAN
KETERLIBATAN KERJA PADA MASKAPAI DI INDONESIA**

ESTI LIANA*¹
PRIMADI CANDRA SUSANTO²
DEVI MARLITA³
SRI HANDAYANI⁴

^{1,2,3,4} Institut Transportasi dan Logistik Trisakti

*¹Email: estimrshartono@gmail.com

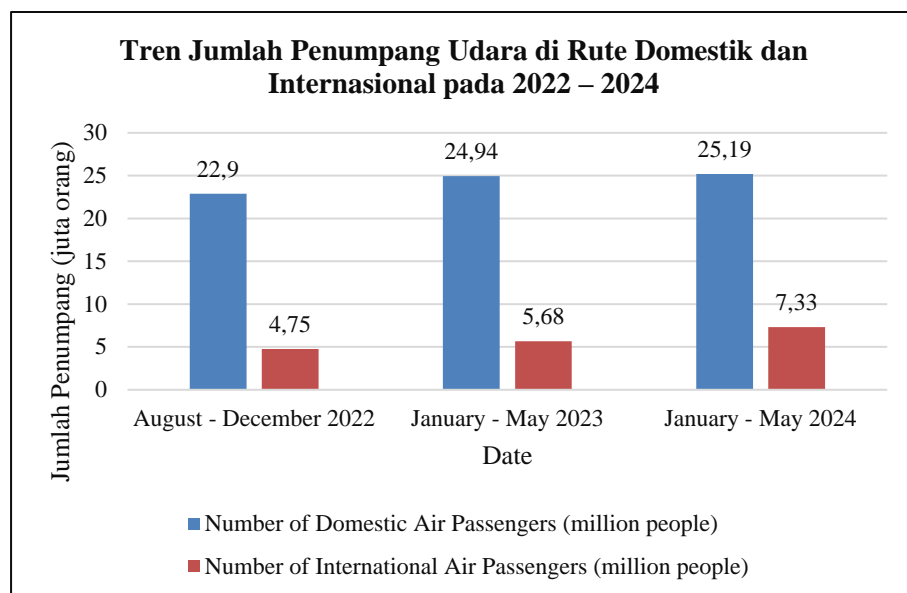
ABSTRAK

Studi ini mensintesis bukti tentang faktor-faktor pengembangan sumber daya manusia yang membentuk produktivitas karyawan di maskapai penerbangan Indonesia, di mana produktivitas berlandaskan pada efisiensi biaya, kinerja tepat waktu (OTP), keselamatan, dan kualitas layanan. Dengan menggunakan tinjauan pustaka sistematis, kami menyaring studi dan e-book (2017–2025) dari basis data utama. Inklusi mensyaratkan relevansi dengan mentoring, pembinaan, efikasi diri, keterlibatan kerja, atau produktivitas dalam lingkungan organisasi, terutama di bidang penerbangan. Temuan menunjukkan efek positif yang konsisten dari mentoring dan pembinaan terhadap indikator produktivitas individu—volume output, kualitas kerja, efisiensi waktu, dan penggunaan sumber daya. Efek ini diperkuat secara tidak langsung oleh mekanisme psikologis: efikasi diri mendukung penetapan tujuan, ketekunan, dan pengaturan diri, sementara keterlibatan kerja (semangat, dedikasi, penyerapan) beroperasi sebagai pendorong kinerja proksimal. Bukti khusus untuk maskapai penerbangan Indonesia masih terfragmentasi, dengan sedikit studi yang menguji keempat faktor secara bersamaan. Kami mengusulkan kerangka kerja terpadu yang di dalamnya mentoring dan coaching berfungsi sebagai enabler yang meningkatkan efikasi diri dan keterlibatan, sehingga meningkatkan produktivitas dan KPI operasional (misalnya, OTP, turnaround, jam kerja bebas insiden, keluhan). Secara praktis, kami merekomendasikan mentoring terstruktur dan coaching manajerial—pencocokan mentor-mentee, tujuan SMART, dan umpan balik yang jelas—bersama program-program yang menumbuhkan efikasi diri dan keterlibatan yang dipantau dengan instrumen tervalidasi (misalnya, UWES).
Kata Kunci: Mentoring dan Coaching, Efikasi Diri Dan Keterlibatan Kerja, Produktivitas, Maskapai

I. PENDAHULUAN

Industri transportasi udara memegang peran vital dalam menopang mobilitas manusia, konektivitas antarpulau, pariwisata, perdagangan, dan pertumbuhan ekonomi. Dalam konteks Indonesia, ekosistem kedirgantaraan mencakup proses operasional yang kompleks dan berisiko tinggi—mulai dari keamanan bandara hingga

penanganan barang berbahaya—sehingga membutuhkan manajemen yang andal dan tenaga kerja yang kompeten (Ali et al., 2024; Hartono et al., 2020; Susanto et al., 2021). Signifikansi sektor ini menjadikannya arena strategis untuk mengkaji faktor-faktor yang mendorong produktivitas kerja karyawan maskapai.

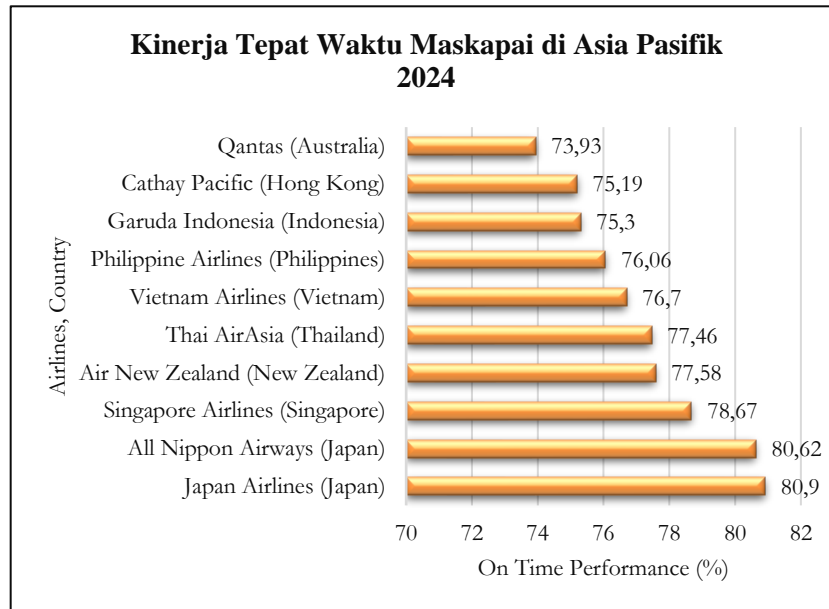


Gambar 1. Tren Jumlah Penumpang Udara di Rute Domestik dan Internasional pada 2022 – 2024

Data terkini menunjukkan tren pemulihan dan pertumbuhan permintaan angkutan udara pascapandemi. Gambar 1 mengilustrasikan peningkatan jumlah penumpang domestik dan internasional pada 2022–2024, yang

mengindikasikan rebound mobilitas untuk tujuan bisnis, pariwisata, dan social (Santika, 2024). Pertumbuhan permintaan tersebut memperkuat pentingnya pengelolaan sumber daya dan proses layanan yang efisien agar kinerja operasional maskapai tetap

kompetitif di pasar domestik maupun regional.



Gambar 2. Airline On-Time Performance in Asia Pacific 2024

Di sisi lain, indikator ketepatan waktu (on-time performance/OTP) sebagai proksi produktivitas operasional memperlihatkan tantangan. Gambar 2 memperlihatkan posisi OTP maskapai Indonesia yang masih tertinggal dibanding sejumlah pemain kawasan Asia Pasifik, sehingga berdampak pada kepuasan dan loyalitas pelanggan (Setiawan, 2025; Widiyarini et al., 2023). Kondisi ini menegaskan bahwa akselerasi jumlah penumpang belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan konsistensi kinerja layanan yang terefleksi dalam OTP.

Produktivitas di maskapai tidak semata diukur dari volume penerbangan atau penumpang, melainkan merupakan konstruksi multi-dimensi yang mencakup efisiensi biaya, mutu layanan, kepatuhan keselamatan (K3), dan ketepatan waktu. Praktik manajerial yang baik dan mekanisme K3 yang solid terbukti berkorelasi positif dengan perilaku kerja aman, semangat kerja, dan hasil kinerja (Gosnell et al., 2020a; Hidayatullah & Tjahjawati, 2018; Wahid et al., 2023; Zyahwa et al., 2024). Karena itu, memahami pendorong psikososial dan organisasi yang memengaruhi

produktivitas individu menjadi kunci untuk memperbaiki kinerja operasional di tingkat perusahaan.

Literatur menempatkan mentoring dan coaching sebagai praktik pengembangan SDM yang relevan untuk meningkatkan kapabilitas, kejelasan tujuan, dan perilaku berprestasi—yang pada gilirannya memperkuat efikasi diri dan keterlibatan kerja (work engagement). Mentoring berasosiasi dengan dukungan karier dan psikosial serta transfer pengetahuan yang berdampak pada produktivitas berkelanjutan (Bulian et al., 2022; Doyle et al., 2019). Coaching yang

terfokus meningkatkan kepercayaan diri dan komitmen terhadap tujuan, sehingga mendorong keterlibatan kerja dan keluaran kinerja (Fudalan & Fudalan, 2019; Hanaysha, 2016; Zhu, 2023). Selaras dengan itu, efikasi diri berkaitan dengan penetapan sasaran menantang dan persistensi, sementara engagement—meliputi vigor, dedication, dan absorption—secara konsisten dikaitkan dengan produktivitas (Eldor et al., 2020; Hadi, 2023; Lv, 2024; Nugraha & Wardhani, 2022; Okazaki et al., 2019; Rukmini et al., 2017; Saleem et al., 2021; Sherenn et al., 2023; Susanto & Sawitri, 2022).

Tabel 1. Pra-Survei Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Pegawai pada Maskapai di Indonesia

No	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas	Sumber	Skor Koefisien	Rank
1	Coaching	(Widayat et al., 2024)	0,605	2
2	Gaya Kepemimpinan	(Sewsankar & Loewenberger, 2024)	0,402	7
3	Efikasi Diri	(Li et al., 2021)	0,588	3
4	Lingkungan Kerja	(Gosnell et al., 2020b)	0,510	5

5	Keterlibatan Kerja	(Saepudin et al., 2024)	0,543	4
6	Kompensasi	(Maylida & Soemadi, 2025)	0,449	6
7	Mentoring	(Murad et al., 2024)	0,611	1

Temuan pra-survei pada konteks maskapai Indonesia (Tabel 1) memperkuat relevansi keempat faktor tersebut. Koefisien tertinggi berturut-turut muncul pada mentoring (0,611; peringkat 1), coaching (0,605; peringkat 2), efikasi diri (0,588; peringkat 3), dan keterlibatan kerja (0,543; peringkat 4). Faktor lain—lingkungan kerja, kompensasi, dan gaya kepemimpinan—juga berpengaruh namun relatif lebih rendah, sehingga keempat variabel utama layak menjadi fokus intervensi peningkatan produktivitas karyawan maskapai (bandingkan dengan Gosnell et al., 2020b; Maylida & Soemadi, 2025; Murad et al., 2024; Sewsankar & Loewenberger, 2024).

Kendati beragam studi telah membahas pemilihan maskapai oleh konsumen, kualitas layanan, tata kelola, dan reputasi merek, bukti

komprehensif yang secara simultan menguji mentoring, coaching, efikasi diri, dan keterlibatan kerja terhadap produktivitas dalam konteks maskapai Indonesia masih terbatas. Kajian terdahulu cenderung mengisolasi sebagian faktor atau berfokus pada perspektif pelanggan/korporasi (Fauzi & Yusran, 2022; Indriyani et al., 2020; Kalbuana et al., 2024; Mahendra, 2021; Zulkarnain et al., 2023). Celah ini membuka ruang kontribusi empiris yang memadukan jalur langsung dan tidak langsung (melalui efikasi diri dan engagement) dalam satu model terpadu pada setting berisiko tinggi dan beroperasi 24/7 seperti industri penerbangan.

Berdasarkan latar belakang dan bukti awal tersebut, penelitian ini bertujuan menguji pengaruh mentoring, coaching, efikasi diri, dan

keterlibatan kerja terhadap produktivitas karyawan maskapai di Indonesia, sekaligus menilai peran mediasi efikasi diri dan keterlibatan kerja. Pertanyaan penelitiannya adalah: (1) apakah mentoring berpengaruh positif terhadap produktivitas?; (2) apakah coaching berpengaruh positif terhadap produktivitas?; (3) apakah efikasi diri berpengaruh positif terhadap

produktivitas?; dan (4) apakah keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas? Kontribusi yang diharapkan bersifat teoretis—memperkaya model produktivitas berbasis sumber daya manusia—dan praktis—memberi prioritas kebijakan pengembangan SDM (mentoring dan coaching) untuk mengerek OTP, kualitas layanan, dan efisiensi operasional maskapai.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Produktivitas karyawan dipahami sebagai tingkat efektivitas dan efisiensi individu dalam mengubah input menjadi output dalam periode tertentu, selaras dengan standar waktu, kualitas, dan kuantitas yang diharapkan organisasi. Dalam konteks operasional maskapai yang berintensitas tinggi, produktivitas tercermin dari keluaran tugas yang memenuhi target, mutu pekerjaan yang minim kesalahan, ketepatan waktu, serta pemanfaatan sumber daya yang hemat dan tepat guna (R. Saputra et al., 2023; Susanto, Supardi, et al., 2024). Indikator tersebut—jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, efisiensi waktu, dan

penggunaan sumber daya—banyak digunakan dalam studi kinerja dan menjadi dasar untuk menautkan faktor-faktor psikososial dan pengembangan SDM dengan hasil kerja (Susanto, Supardi, et al., 2024). Secara empiris, produktivitas juga dipengaruhi oleh praktik manajerial dan kondisi kerja, sebagaimana ditunjukkan dalam riset kinerja dan perilaku kerja di berbagai sektor (Khalik et al., 2021; Saputro et al., 2020; Susanto et al., 2023).

Mentoring didefinisikan sebagai proses bimbingan oleh individu berpengalaman (mentor) kepada individu yang kurang berpengalaman (mentee) untuk pengembangan karier

dan pribadi. Dalam organisasi, mentoring meningkatkan kompetensi, memperluas wawasan, memfasilitasi internalisasi budaya, serta menyediakan dukungan karier dan psikosial—yang keseluruhannya dapat mendorong produktivitas (Susanto, 2021; Susanto & Sawitri, 2022). Mekanisme kuncinya mencakup transfer pengetahuan, dukungan emosional, perencanaan karier, dan kualitas hubungan antarpribadi berbasis kepercayaan dan komunikasi efektif (Meqdadi et al., 2020; Nazifah, 2023; Wahdiniawati & Sarinastiti, 2023). Berbagai bukti memperlihatkan relevansi mentoring terhadap keluaran pembelajaran dan pengembangan pegawai yang pada gilirannya terkait dengan kinerja dan produktivitas (Meqdadi et al., 2020; Nazifah, 2023; Susanto & Sawitri, 2022).

Sementara itu, *coaching* berfokus pada interaksi terstruktur dan berorientasi tujuan antara coach-coachee untuk meningkatkan kinerja dalam horizon waktu relatif singkat. Intervensi *coaching* menekankan penetapan tujuan yang spesifik dan

terukur, umpan balik konstruktif, pemecahan masalah, serta pengembangan diri yang terarah—praktik yang secara teoritis dan empiris berasosiasi dengan peningkatan capaian kerja (Aviles-Davila et al., 2023; Rosa & Lace, 2021). Di level organisasi, *coaching* manajerial dan praktik *coaching* yang konsisten berkontribusi pada kejelasan peran, motivasi, dan kesesuaian person-job, sehingga berdampak pada kinerja dan produktivitas (Hidayati, 2023; Nugraha & Wardhani, 2022; Sherenn et al., 2023). Dengan demikian, *coaching* menjadi pasangan komplementer mentoring dalam membangun kesiapan dan kapabilitas kerja yang langsung terukur.

Di ranah efikasi diri, keyakinan individu atas kemampuannya menjalankan tugas memengaruhi cara berpikir, merasa, dan bertindak, termasuk keberanian menetapkan sasaran menantang, ketekunan menghadapi hambatan, serta pengaturan diri saat beban kerja meningkat (Munir & Arifin, 2021). Bukti lintas konteks menunjukkan efikasi diri berkorelasi positif dengan

performa karyawan dan berperan melalui jalur motivasional dan afektif—termasuk melalui *work engagement*—dalam menjelaskan produktivitas (Hadi, 2023; Saleem et al., 2021). Studi tambahan menegaskan bahwa efikasi diri, bersama dukungan organisasi dan kepemimpinan yang tepat, berkaitan dengan peningkatan kinerja (Arifin et al., 2021; Ridwan et al., 2024). Dengan demikian, efikasi diri bukan hanya prediktor langsung kinerja, tetapi juga katalis yang memperkuat dampak praktik pengembangan SDM.

Akhirnya, keterlibatan kerja (*work engagement*)—ditandai oleh vigor, dedication, dan absorption—secara konsisten dikaitkan dengan kinerja dan produktivitas yang lebih tinggi melalui peningkatan energi, fokus, dan investasi psikologis pada pekerjaan (Eldor et al., 2020; Jamillah

et al., 2023; Mardiah & Fahmawati, 2023). Dalam ekosistem transportasi dan logistik yang menuntut, engagement turut menjembatani pengaruh faktor individu dan organisasional terhadap hasil kerja (Lusiferina & Sudiro, 2023; Susanto et al., 2023). Mengintegrasikan temuan di atas, kajian ini memposisikan *mentoring* dan *coaching* sebagai praktik pengungkit (*enablers*) yang memperkuat efikasi diri dan keterlibatan kerja, yang kemudian meningkatkan produktivitas karyawan maskapai. Model konseptual tersebut sejalan dengan literatur yang menekankan jalur langsung dan tidak langsung dari praktik pengembangan SDM menuju produktivitas melalui mekanisme psikologis kunci (Hadi, 2023; Rosa & Lace, 2021; Susanto et al., 2023; Susanto & Sawitri, 2022).

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tipe tinjauan pustaka terstruktur (*systematized literature review*) untuk menelaah pengaruh mentoring, coaching, efikasi diri, dan

keterlibatan kerja terhadap produktivitas pada konteks maskapai di Indonesia. Sumber data mencakup artikel ilmiah dan e-book delapan tahun terakhir (2017–2025) yang relevan dan telah melalui *peer review*.

Kriteria inklusi: fokus pada ≥ 1 variabel kunci, konteks organisasi (diutamakan penerbangan / transportasi/ logistik), berbahasa Indonesia/Inggris, serta menyediakan temuan empiris atau telaah teoritis yang dapat diekstraksi; eksklusi mencakup editorial, duplikasi, dan publikasi tanpa keterkaitan terhadap produktivitas. Penelusuran dilakukan di Scopus (Q2–Q4), Web of Science/Clarivate, EBSCO, DOAJ, Sinta (S2–S5), serta penerbit Springer, Taylor & Francis, Emerald, dan Sage, dengan bantuan Google Scholar dan Publish or Perish untuk memperluas cakupan. Pencarian menggunakan operator Boolean yang disesuaikan per basis data, misalnya: ("mentoring" OR "coaching") AND ("self-efficacy" OR "efikasi diri") AND ("work engagement" OR "keterlibatan kerja") AND ("productivity" OR "work performance") AND (airline OR aviation OR maskapai) AND (Indonesia OR "Asia Pacific"), lalu hasil dideduplikasi sebelum penyaringan judul/abstrak dan telaah *full-text* (Susanto, Arini, et al., 2024).

Seleksi dan ekstraksi data mencatat penulis/tahun, konteks, desain dan ukuran sampel (bila ada), operasionalisasi konstruk, instrumen (mis. skala efikasi diri, UWES untuk engagement, indikator produktivitas), serta temuan utama dan catatan kualitas (indeksasi/kuartil, kejernihan metode). Analisis menggunakan Analisis Komparatif yang dipadukan dengan sintesis naratif tematik: studi dikelompokkan berdasarkan konstruk (*mentoring*, *coaching*, efikasi diri, *engagement*) dan ditautkan ke produktivitas sebagai luaran, termasuk penilaian jalur langsung dan tidak langsung (mediasi efikasi diri/*engagement*). Ketidakteraturan konteks dan ukuran efek ditangani melalui komparasi kualitatif dengan triangulasi antar-sumber untuk meningkatkan kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas temuan. Karena tidak melibatkan subjek manusia secara langsung, persetujuan etik tidak diperlukan; namun, kepatuhan terhadap etika ilmiah, khususnya sitasi dan atribusi, dijaga secara ketat.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Secara umum, produktivitas karyawan maskapai merupakan keluaran multidimensi yang menautkan efisiensi biaya, ketepatan waktu (OTP), keselamatan, dan kualitas layanan. Bukti kontekstual menunjukkan bahwa preferensi pelanggan dan efisiensi operasional berkaitan dengan kualitas layanan dan harga (Indriyani et al., 2020; Mahendra, 2021), sementara K3 yang dijalankan secara konsisten berasosiasi dengan semangat kerja dan hasil kinerja yang lebih baik (Hidayatullah & Tjahjawati, 2018; Kalbuana et al., 2024; Zyahwa et al., 2024). Di atas fondasi ini, sintesis literatur menegaskan bahwa mentoring, coaching, efikasi diri, dan keterlibatan kerja merupakan pengungkit kunci yang berdampak langsung maupun tidak langsung pada indikator produktivitas—yakni volume output, mutu kerja, efisiensi waktu, serta penggunaan sumber daya. Meski kajian pelanggan, tata kelola, dan reputasi merek telah luas (F. A. Fauzi & Yusran, 2022; Kalbuana et al., 2024; Mahendra,

2021), bukti komprehensif yang secara serentak menguji keempat faktor SDM tersebut pada konteks maskapai Indonesia masih relatif terbatas; temuan tinjauan ini berupaya mengisi celah tersebut dengan memetakan jalur langsung dan mediasi psikologis (*self-efficacy* dan *engagement*) yang relevan bagi peningkatan OTP dan mutu layanan.

4.1. Mentoring → Produktivitas

Literatur konsisten menunjukkan mentoring berkorelasi positif dengan produktivitas karyawan. Praktik yang paling efektif mencakup transfer pengetahuan terstruktur, dukungan emosional, perencanaan karier, dan hubungan antarpribadi yang berkualitas. Dalam operasi maskapai—mulai dari kokpit, kabin, hingga ground handling—kombinasi praktik tersebut mempercepat penguasaan tugas (meningkatkan output), menekan kesalahan pada proses krusial (kualitas), memperjelas prioritas kerja (efisiensi waktu), dan mendorong keputusan kerja yang hemat sumber daya. Pola ini sejalan dengan temuan empiris yang

menautkan mentoring dan peningkatan produktivitas (Dewi & Kuswinarno, 2024) serta literatur yang menyoroti manfaat mentoring jangka pendek maupun jangka panjang terhadap keluaran kinerja (Bulian et al., 2022; Chan et al., 2015; Doyle et al., 2019).

4.2. Coaching → Produktivitas

Coaching berkontribusi signifikan pada kinerja melalui empat pilar: tujuan SMART, umpan balik konstruktif berkala, pemecahan masalah reflektif, dan pengembangan diri yang berkelanjutan. Intervensi ini meningkatkan fokus dan kejelasan peran (mendorong jumlah pekerjaan terselesaikan), memperketat kepatuhan prosedur dan standar layanan (kualitas), memangkas waktu siklus karena kebingungan berkurang (efisiensi waktu), serta mengoptimalkan pemanfaatan alat/proses (sumber daya). Hasil ini konsisten dengan studi yang mengaitkan coaching dengan keluaran kinerja di tingkat individu dan tim (Aviles-Davila et al., 2023; Hidayati, 2023; Nugraha & Wardhani, 2022; Rosa & Lace, 2021; Sherenn et al., 2023; Sirait, 2023).

4.3. Efikasi Diri → Produktivitas

Efikasi diri muncul sebagai mekanisme psikologis sentral. Lingkungan kerja yang memberi tantangan terstruktur (simulasi, drills, penugasan bertahap), menumbuhkan ketekunan dan growth mindset, memberi penguatan efektivitas diri melalui umpan balik spesifik dan pengakuan kinerja, serta melatih pengaturan diri (manajemen waktu, *self-monitoring*) akan menaikkan output, mutu, kecepatan penyelesaian, dan ketepatan penggunaan sumber daya. Hasil sintesis ini sejalan dengan bukti empiris di berbagai konteks organisasi (Arifin et al., 2021; Hadi, 2023; Maharani et al., 2024; Ridwan et al., 2024; Szaleem et al., 2021) dan memperkuat tesis bahwa efikasi diri juga menyalurkan dampak praktik pengembangan SDM terhadap produktivitas melalui peningkatan engagement.

4.4. Keterlibatan Kerja → Produktivitas

Work engagement—ditandai oleh antusiasme, dedikasi, konsentrasi, dan inisiatif—secara konsisten berkaitan dengan lebih

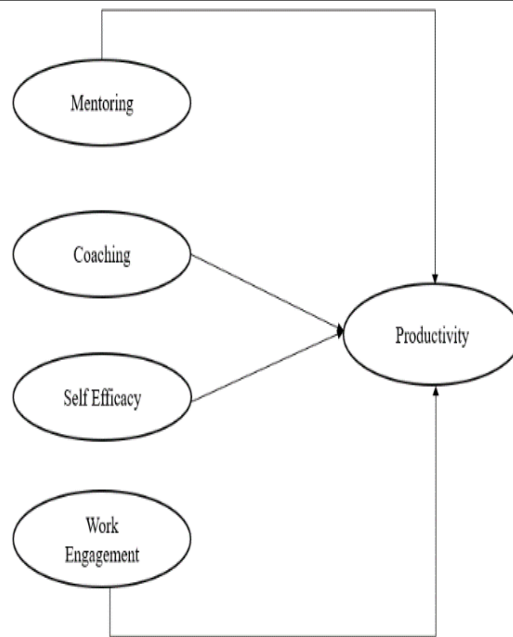
banyak output, lebih baiknya kualitas, proses lebih cepat, serta pemakaian sumber daya yang lebih hemat. Organisasi dapat menguatkan engagement melalui sasaran menantang namun realistis, pengakuan kinerja, komunikasi visi-misi, lingkungan kerja kondusif untuk fokus, otonomi terukur, dan platform inovasi. Temuan ini paralel dengan bukti pada sektor perbankan/layanan dan lingkungan kerja public (Eldor et al., 2020; Jamillah et al., 2023; Lusiferina & Sudiro, 2023; Mardiah & Fahmawati, 2023; Rambembuoch et al., 2023; Susanto et al., 2023).

4.5. Implikasi Operasional dan Kontribusi Riset

Dari sudut operasi maskapai, penguatan keempat faktor SDM di atas memberi jalur praktis untuk mendongkrak OTP, keselamatan, dan service quality, yang bermuara pada efisiensi biaya dan daya saing (Indriyani et al., 2020; Mahendra,

2021; Zyahwa et al., 2024). Dari sudut keilmuan, sintesis ini menegaskan model terpadu: mentoring dan coaching sebagai enabler yang meningkatkan efikasi diri dan engagement, lalu bersama-sama mendorong produktivitas—sekaligus menyoroti kekosongan bukti yang menguji keempatnya secara simultan pada konteks maskapai Indonesia. Temuan ini karenanya relevan untuk prioritas kebijakan SDM (desain program mentoring/coaching, pengukuran efikasi diri dan engagement secara berkala) sebagai strategi peningkatan produktivitas yang terhubung langsung dengan performa operasional maskapai.

Kerangka konseptual ditentukan berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian serta penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan bahasan penelitian literature ini:



Gambar 3. Kerangka Konsep

Berdasarkan gambar 3 diatas, mentoring, coaching, efikasi diri dan keterlibatan kerja berpengaruh terhadap produktivitas pegawai pada maskapai yang ada di Indonesia. Namun, selain variabel mentoring, coaching, efikasi diri dan keterlibatan kerja yang mempengaruhi produktivitas pegawai, terdapat variabel lain yang mempengaruhi,

antara lain 1) Lingkungan Kerja (Saputra & Mahaputra, 2022a, 2022b; Susanto, Simarmata, et al., 2024); 2) Kompensasi (Christianto, 2021; A. Fauzi & Herminingsih, 2021; Susanto, 2022); dan 3) Gaya Kepemimpinan (Mahaputra & Saputra, 2021; Susanto, Setiawan, et al., 2024; Widodo, 2021).

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Tinjauan pustaka terstruktur ini menyimpulkan bahwa empat faktor SDM—mentoring, coaching, efikasi diri, dan keterlibatan kerja—secara konsisten berkaitan positif dengan produktivitas karyawan maskapai. Dampak keempatnya muncul baik secara langsung pada indikator

output, kualitas kerja, efisiensi waktu, dan pemakaian sumber daya, maupun secara tidak langsung melalui penguatan mekanisme psikologis (efikasi diri dan engagement). Sintesis juga menjelaskan relevansi operasionalnya terhadap OTP,

keselamatan (K3), kualitas layanan, dan efisiensi biaya, sehingga peningkatan produktivitas tidak hanya bermakna bagi individu, tetapi juga bagi kinerja maskapai secara keseluruhan. Temuan pra-survei mempertegas prioritas intervensi, dengan mentoring dan coaching menempati posisi teratas, disusul efikasi diri dan keterlibatan kerja. Secara teoretis, kajian ini mengisi celah riset di konteks Indonesia dengan menawarkan model terpadu yang memetakan jalur pengaruh langsung–tidak langsung dari praktik pengembangan SDM menuju produktivitas pada industri berisiko tinggi dan beroperasi 24/7 seperti penerbangan.

Bagi praktisi maskapai, rancang program mentoring terstruktur (pemadanan mentor–mentee, kurikulum berbasis kompetensi, agenda transfer pengetahuan, dan evaluasi periodik) serta coaching manajerial (tujuan SMART, siklus umpan balik, fasilitasi pemecahan masalah, dan rencana pengembangan individu); integrasikan intervensi penguat efikasi diri (pelatihan berbasis

simulasi, pengakuan kinerja, *self-monitoring*) dan penumbuh engagement (otonomi terukur, penghargaan, lingkungan kerja yang mendukung fokus). Kaitkan program dengan KPI operasional (OTP, *turnaround time*, *incident-free hours*, keluhan pelanggan) dan ukur hasilnya secara berkala menggunakan instrumen baku (mis. UWES untuk engagement, skala efikasi diri), agar manfaat terhadap service quality dan efisiensi biaya terverifikasi. Bagi peneliti selanjutnya, uji model ini secara empiris menggunakan desain longitudinal/mixed-method, multi-sumber data (survei, HRIS, KPI objektif), dan multi-kelompok (operasional vs non-operasional); perluas konstruk dengan faktor kontekstual (lingkungan kerja, kompensasi, gaya kepemimpinan, kelelahan/shift) sebagai moderator/mediator; serta mitigasi common method bias dan analisis biaya–manfaat (ROI) program SDM agar rekomendasi kebijakan semakin kuat dan dapat digeneralisasi lintas maskapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, H., Candra Susanto, P., & Saputra, F. (2024). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Transportasi Udara: Teknologi Informasi, Infrastruktur dan Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Jurnal Siber Transportasi Dan Logistik*, 1(4), 121–134.
- Arifin, Z., Husein, M. N., Jihadi, M., Rini, P. H., Prasada, D., & Wijoyo, H. (2021). The Role Of Employees Engagement And Self-Efficacy On Employee Performance: An Empirical Study On Palm Oil Company. *Nat. Volatiles Essent. Oils*, 8(4), 10177–10190.
- Aviles-Davila, A. F., Palacio, M. E. M., & Valle, C. D. G. (2023). Impact of Coaching on the Development of Personal and Social Competences among Secondary School Students. *Children*, 10(6), 1025.
- Bulian, L., Čavar, I., & Mance, Z. (2022). “It’s Dangerous to Go Alone!” Scientific Excellence of PhD Holders and Their Mentors – Network Analysis of Croatian Doctoral Students. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 20(4), 483–499.
<https://doi.org/10.7906/index.20.4.12>
- Chan, A., Yeh, C. J., & Krumboltz, J. D. (2015). Mentoring Ethnic Minority Counseling and Clinical Psychology Students: A Multicultural, Ecological, and Relational Model. *Journal of Counseling Psychology*, 62(4), 592–607.
<https://doi.org/10.1037/cou0000079>
- Christianto, R. D. P. (2021). The influence of servant leadership and employee compensation on employee engagement through employee job satisfaction as an intervening variable at PT Indonesia power suralaya power generation unit. *J. Bus. Behav. Entrep.*, 5(2), 118–128.
- Dewi, S. H., & Kuswinarno, M. (2024). Mentoring sebagai Sarana Pembelajaran: Studi Kualitatif tentang Efektivitas Program Mentoring dalam Pengembangan Karyawan Pabrik Kasur Desa Tulungagung. *Lokawati J. Penelit. Manaj. Dan Inov. Ris.*, 2(4), 178–186.
- Doyle, N., Gafni-Lachter, L., & Jacobs, K. (2019). Scoping Review of Mentoring Research in the Occupational Therapy Literature, 2002–2018. *Australian Occupational Therapy Journal*, 66(5), 541–551.
<https://doi.org/10.1111/1440-1630.12579>
- Eldor, L., Harpaz, I., & Westman, M. (2020). The work/nonwork spillover: The enrichment role of work engagement. *J. Leadersh. Organ. Stud.*, 27(1), 21–34.
- Fauzi, A., & Herminingsih, A. (2021). The Effect of Work

- Discipline, Motivation, and Compensation on Teacher Performance Smk Yuppentek 1 Tangerang. *Dinasti Int. J. Manag. Sci.*, 2(4), 517–536.
- Fauzi, F. A., & Yusran, H. L. (2022). Pengaruh Brand Experience Terhadap Purchase Intention Dimediasi Oleh Brand Attitude Pada Industri Penerbangan Indonesia Di Masa Pandemi Covid 19. *Ijd-Demos*, 4(1). <https://doi.org/10.37950/ijd.v4i1.195>
- Fudalan, M. V., & Fudalan, E. R. V. (2019). University of Bohol Employees Work Engagement: Measuring Workplace Productivity. *University of Bohol Multidisciplinary Research Journal*, 7(1), 51–82. <https://doi.org/10.15631/ubm-rj.v7i1.123>
- Gosnell, G. K., List, J. A., & Metcalfe, R. D. (2020a). The impact of management practices on employee productivity: A field experiment with airline captains. *J. Polit. Econ.*, 128(4), 1195–1233.
- Gosnell, G. K., List, J. A., & Metcalfe, R. D. (2020b). The impact of management practices on employee productivity: A field experiment with airline captains. *Journal of Political Economy*, 128(4), 1195–1233.
- Hadi, P. (2023). The influence of self-efficacy on employee performance mediated by work motivation and work engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 12(2), 653–661.
- Hanaysha, J. R. (2016). Improving Employee Productivity Through Work Engagement: Evidence From Higher Education Sector. *Management Science Letters*, 61–70. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.11.006>
- Hartono, H., Susanto, P. C., & Hermawan, M. A. (2020). Personel Aviation Security Menjaga Keamanan Di Bandar Udara. *Aviasi J. Ilm. Kedirgant.*, 16(2), 14–21.
- Hidayati, N. (2023). Pengaruh Prestasi Coaching, Konseling, dan Mentoring Terhadap Kinerja Guru Penggerak Angkatan II di Kabupaten Kebumen. *Media Manaj. Pendidik.*, 6(1), 43–55.
- Hidayatullah, A., & Tjahjawati, S. S. (2018). Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(2), 104. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v3i2.938>
- Indriyani, N., Ali, E., Rio, U., & Rahmaddeni, R. (2020). Menentukan Kualitas Pelayanan Maskapai Penerbangan Domestik Dengan Menggunakan Metode Naïve Bayes. *Satin - Sains Dan Teknologi Informasi*, 6(1), 37–44. <https://doi.org/10.33372/stn.v6i1.605>

- Jamillah, K., Hana Setyanti, S. W. L., & Mufidah, A. (2023). The Effect Of Work Life Balance And Self Efficacy On Employee Performance With Employee Engagement As Intervening Variable. *J. Econ. Financ. Manag. Stud.*, 06(01), 304–312.
- Kalbuana, N., Abdusshomad, A., & Kurnianto, B. (2024). Mekanisme Corporate Governance Pada Maskapai Penerbangan Di Indonesia. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(4), 3753–3759. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i4.4116>
- Khalik, A., Musyaffa, A. A., & Ali, H. (2021). The Effect of Leadership Style on Productivity through Teacher Motivation in Madrasah Aliyah Negeri 1 Jambi City. *Linguist. Antverp.*, 3, 1132–1146.
- Li, Y., Liu, Z., Lan, J., Ji, M., Li, Y., Yang, S., & You, X. (2021). The influence of self-efficacy on human error in airline pilots: The mediating effect of work engagement and the moderating effect of flight experience. *Current Psychology*, 40, 81–92.
- Lusiferina, D. A. U., & Sudiro, A. N. (2023). The mediating role of employee engagement in the relationship between self-efficacy and organizational support on employee performance. *Int. J. Res. Bus. Soc. Sci. (2147- 4478)*, 12(5), 151–163.
- Lv, A. (2024). Incentive Mechanisms, Work Engagement, and Productivity of Higher Education Teachers in China: Basis for Faculty Development Plan. *International Journal of Research Studies in Management*, 12(4). <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2024.1044>
- Mahaputra, M. R., & Saputra, F. (2021). Literature Review the Effect of Headmaster Leadership on Teacher Performance, Loyalty and Motivation. *J. Account. Financ. Manag.*, 2(2), 103–113.
- Maharani, D., Nurmala, R., & Saori, S. (2024). PENGARUH EFIKASI DIRI DAN KERJASAMA TIM TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN. *Perform. J. Bisnis Akunt.*, 14(2), 151–161.
- Mahendra, G. S. (2021). Sistem Pendukung Keputusan Menggunakan Metode FUCOM-MOORA Untuk Penentuan Maskapai Favorit. *Sistemasi*, 10(3), 562. <https://doi.org/10.32520/stmsi.v10i3.1386>
- Mardiah, M., & Fahmawati, Z. N. (2023). Psychological Capital Dan Work Engagement: Kontribusi Hope, Optimism, Resilience Dan Efficacy Terhadap Work Engagement. *J. Mhs. BK An-Nur Berbeda, Bermakna, Mulia*, 9(3), 239–249.
- Maylida, G., & Soemadi, R. R. A. (2025). The Influence Of Work Environment, Rest Quality, And Financial

- Compensation On Flight Attendant Performance At Pt. Citilink Indonesia. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 3(2), 628–637.
- Meqdadi, O., Johnsen, T. E., Johnsen, R. E., & Salmi, A. (2020). Monitoring and mentoring strategies for diffusing sustainability in supply networks. *Supply Chain Manag. An Int. J.*, 25(6), 729–746.
- Munir, M., & Arifin, S. (2021). The Influence of Work Motivation and Self-Efficacy on Employee Performance. *J. Simki Econ.*, 4(2), 142–149.
- Murad, A. A., Lubis, A., Rakhmanita, A., & Munizu, M. (2024). Analysis Of The Influence Of Work Environment And Learning Culture On Employees' Work Commitment In National Airline Company Garuda Indonesia. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(2), 1079–1083.
- Nazifah, L. (2023). Pengaruh Coaching Dan Mentoring Terhadap Kualifikasi Kelulusan Pelatihan Dasar Cpn's Guru Sd. *J. Holistika*, 5(1), 17.
- Nugraha, K. W., & Wardhani, E. N. K. (2022). The Effect of Managerial Coaching, Person-Job Fit, And Motivation Toward Employee Performance. *Own. Ris. J. Akunt.*, 6(3), 2899–2911.
- Okazaki, E., Nishi, D., Susukida, R., Inoue, A., Shimazu, A., & Tsutsumi, A. (2019). Association Between Working Hours, Work Engagement, and Work Productivity in Employees: A Cross-Sectional Study of the Japanese Study of Health, Occupation, and Psychosocial Factors Relates Equity. *Journal of Occupational Health*, 61(2), 182–188. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12023>
- Rambembuoch, C. G., Nelwan, O. S., & Uhing, Y. (2023). PENGARUH KETERLIBATAN PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA KARYAWAN BALAI GUNUNG TUMPA. *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis Dan Akunt.*, 11(1), 537–548.
- Ridwan, A. & others. (2024). Instructional leadership and teacher self-efficacy on job satisfaction: The mediating effect of school climate in Indonesian Islamic senior high schools. *J. Ilm. Ilmu Terap. Univ. Jambi*, 8(2), 732–745.
- Rosa, A., & Lace, N. (2021). Assessment of the Impact of Coaching on a Company's Performance: A Review of Methods. *J. Open Innov.*

- Technol. Mark. Complex.*, 7(4), 233.
- Rukmini, E., Puspawati, N., & Hariadi, N. I. (2017). Mentoring for Senior Preclinical Medical Students in a Faculty of Medicine. *Jurnal Pendidikan Kedokteran Indonesia the Indonesian Journal of Medical Education*, 6(1), 20. <https://doi.org/10.22146/jpki.25360>
- Saepudin, T. H., Wicaksono, A. P., Yuntina, L., & Rustiawan, I. (2024). Antecedents of Employee Performance and Employee Engagement in Sector Airlines: Library Research. *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 2(1), 8–25. <https://doi.org/10.38035/sjam.v2i1>
- Saleem, F., Malik, M. I., Qureshi, S. S., Farid, M. F., & Qamar, S. (2021). Technostress and Employee Performance Nexus During COVID-19: Training and Creative Self-Efficacy as Moderators. *Front. Psychol.*, 12(October), 1–16.
- Santika, E. F. (2024). *Jumlah Penumpang Pesawat Domestik dan Internasional Meroket per April 2024*. <https://databoks.katadata.co.id/transportasi-logistik/statistik/58cea9149977264/jumlah-penumpang-pesawat-domestik-dan-internasional-meroket-per-april-2024>
- Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022a). Building Occupational Safety and Health (K3): Analysis of the Work Environment and Work Discipline. *J. Law Polit. Humanit.*, 2(3), 105–114.
- Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022b). Effect of job satisfaction, employee loyalty and employee leadership style (human resource literature study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 762–772.
- Saputra, R., Mahaputra, M. R., Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2023). Analisis Penerapan Artificial Intelligence terhadap Produktivitas Perusahaan Media Informasi. *J. Pendidik. Siber Nusant.*, 1(2), 91–96.
- Saputro, R., Aima, M. H., & Elmi, F. (2020). Effect of Work Stress and Work Load on Burnout and Its Implementation in Turnover Intention Erha Clinic Branch Office (Bogor, Depok and Mangga Besar). *Dinasti Int. J. Manag. Sci.*, 1(3), 362–379.
- Setiawan, S. R. D. (2025). *10 Maskapai Paling Tepat Waktu di Asia Pasifik 2024, Ada Garuda Indonesia*. <https://money.kompas.com/read/2025/01/03/161933026/10-maskapai-paling-tepat-waktu-di-asia-pasifik-2024-ada-garuda-indonesia?page=all>
- Sewsankar, G., & Loewenberger, P. (2024). A Comparative Analysis of Leadership Styles on Organisational Performance in the Airline Industry. *International*

- Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT)*, 2724–2743.
- Sherenn, P., Kalangi, J. B., & Gunawan, E. M. (2023). ANALISIS COACHING DAN MENTORING TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI LOTTE GROSIR MANADO. *Emba*, 11(1), 1253–1260.
- Sirait, G. M. (2023). PENGARUH COACHING DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN BANK CENTRAL ASIA KCU KELAPA GADING. *TRANSAKSI*, 15(1), 27–38.
- Susanto, P. C. (2021). COACHING AND MENTORING EDUCATION TO IMPROVE THE COMPETENCE OF FINAL-SEMESTER STUDENTS. *Proc. Int. Conf. Educ. Od Suryakencana 2023*, 321–326.
- Susanto, P. C. (2022). Employee engagement strategy: Analysis of organizational commitment, compensation, career development. *International Conference of Humanities and Social Science (ICHSS)*, 96–103.
- Susanto, P. C., Arini, D. U., Yuntina, L., & Panatap, J. (2024). Konsep Penelitian Kuantitatif: Populasi, Sampel, dan Analisis Data (Sebuah Tinjauan Pustaka). *J. Ilmu Manaj.*, 3(1), 1–12.
- Susanto, P. C., Pahala, Y., Hartono, H., & Saroni, S. (2021). Proses Handling Barang Berbahaya Di Bandar Udara. *Aviasi J. Ilm. Kedirgant.*, 17(1), 45–53.
- Susanto, P. C., & Sawitri, N. N. (2022). Coaching, Mentoring, Leadership Transformation And Employee Engagement: A Review of the Literature. *Dinasti Int. J. Educ. Manag. Soc. Sci.*, 4(2), 297–308.
- Susanto, P. C., Sawitri, N. N., Ali, H., & Rony, Z. T. (2023). Employee Performance and Talent Management Impact Increasing Construction Company Productivity. *Int. J. Psychol. Heal. Sci.*, 1(4), 1–9.
- Susanto, P. C., Setiawan, H. A., Yandi, A., & Putri, A. (2024). Analysis Servant Leadership, Competence, and Motivation on Performance Employee: Study Literature Review. *Greenation Int. J. Law Soc. Sci.*, 1(3), 114–123.
- Susanto, P. C., Simarmata, J., Febrian, W. D., Wahdiniawati, S. A., & Suryawan, R. F. (2024). Analysis of Coaching, Organizational Culture, and Performance Appraisal of Employee Productivity in High School: Literature Review. *Dinasti Int. J. Educ. Manag. Soc. Sci.*, 5(2), 83–91.
- Susanto, P. C., Supardi, S., Suhendra, A., Soeprapto, A., & Saepudin, T. H. (2024). Productivity employee: Analysis of employee behavior, competence, task performance, and work motivation. *Dinasti International Journal of*

- Digital Business Management (DIJDBM)*, 5(5).
- Wahdiniawati, S. A., & Sarinastiti, N. (2023). Employee Development: Analysis Organization Culture, Competence and Mentoring: A Literature Review. *Int. J. Bus. Appl. Econ.*, 2(2), 295–308.
- Wahid, M., Surya, M., Thoranya, E. C., & Sihombing, S. (2023). Analisis Data Keterlambatan Penerbangan Lion Air: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi, Cuaca, dan Strategi Pengurangan. *J. Siber Transp. Dan Logistik*, 1(3), 116–123.
- Widayat, T. A., Arafah, W., & Anggiani, S. (2024). The Influence of Self-Efficacy, Knowledge, Attitude, and Skills on the Organizational Performance of the Ministry of Transportation, Mediated by Personnel Competence, Graduates of Indonesian Aviation Higher Vocational Education. *International Journal of Social Service and Research*, 4(03), 937–945. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v4i03.752>
- Widiyarini, W., Johan, R. S., Septariani, D., & Asikin, I. (2023). Pengaruh Safety dan on Time Performance Terhadap Loyalitas Pelanggan (Studi Kasus Pada Maskapai Batik Air). *J. Ilm. Wahana Pendidik.*, 9(21), 884–887.
- Widodo, D. S. (2021). Determination of employee resign decision: Corporate culture and career development. *Journal of Accounting and Finance Management*, 2(5), 242–248.
- Zhu, F. (2023). Work Engagement, Employee Empowerment and Work Performance Among Salesmen in China: Basis for Enhanced Employee Productivity Model. *International Journal of Research Studies in Management*, 11(5). <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2023.1052>
- Zulkarnain, A., Prasojo, G. L., Prayitno, H., Efendi, E., & Widayat, T. A. (2023). Strategi Membangun Kepercayaan Publik Bidang Transportasi Udara Terhadap Maskapai Penerbangan Di Indonesia. *Skyhawk Jurnal Aviasi Indonesia*, 3(2), 235–243. <https://doi.org/10.52074/skyhawk.v3i2.127>
- Zyahwa, S. A., Andayanie, E., & AP, A. R. A. (2024). Hubungan Penerapan Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3) Dengan Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Instalasi Pada PT. Sinergi Gula Nusantara Pabrik Gula Takalar. *Window of Public Health Journal*, 5(2), 302–310. <https://doi.org/10.33096/woph.v5i2.1166>