

## Pengaruh Coaching, Mentoring dan Keterlibatan Kerja terhadap Keberlanjutan Organisasi melalui Produktivitas Karyawan dalam Lingkungan Kerja yang Dinamis

Lily Yuntina <sup>1\*</sup>, Tubagus Hedi Saepudin <sup>2</sup>, Erni Pratiwi Perwitasari <sup>3</sup>, Agus Setiawan <sup>4</sup>, Agus Suhendra <sup>5</sup>

- 1 Universitas Pancasakti, Jl. Raya Hankam No.54, Jatirahayu, Kec. Pd. Melati, Kota Bks, Jawa Barat Indonesia 17414  
Email : [lyuntina@gmail.com](mailto:lyuntina@gmail.com)
- 2 Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jl. Raya Perjuangan No.81, RT.003/RW.002, Marga Mulya, Kec. Bekasi Utara, Kota Bks, Jawa Barat Indonesia 17143;  
Email : [tubagus.hedi@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:tubagus.hedi@dsn.ubharajaya.ac.id)
- 3 Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jl. IPN Kebon Nanas No.2, Cipinang Besar Sel., Kecamatan Jatinegara, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta Indonesia 13410;  
Email : [erniepp17@gmail.com](mailto:erniepp17@gmail.com)
- 4 Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jl. IPN Kebon Nanas No.2, Cipinang Besar Sel., Kecamatan Jatinegara, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta Indonesia 13410;  
Email : [agussetiawan.itlrisakti@gmail.com](mailto:agussetiawan.itlrisakti@gmail.com)
- 5 Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jl. IPN Kebon Nanas No.2, Cipinang Besar Sel., Kecamatan Jatinegara, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta Indonesia 13410;  
Email : [a\\_suhendra\\_st@yahoo.co.id](mailto:a_suhendra_st@yahoo.co.id)

\*Corespondensing Author : Lily Yuntina

Diterima: Agustus 07, 2025

Direvisi: Agustus 27, 2025

Diterima: September 15, 2025

Diterbitkan: September 23,  
2025

Versi sekarang: September 23,  
2025



Hak cipta: © 2025 oleh penulis.  
Diserahkan untuk kemungkinan  
publikasi akses terbuka  
berdasarkan syarat dan  
ketentuan lisensi Creative  
Commons Attribution (CC BY  
SA) (  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

**Abstract:** This study aims to develop hypotheses regarding the factors influencing sustainable organizations with the mediating role of employee productivity, particularly in the airline sector. The method applied is a literature review with a descriptive qualitative approach. Data were collected through the review of various relevant academic articles and books, sourced from reputable databases such as Thomson Reuters, Springer, Taylor & Francis, Scopus Q2–Q4, Emerald, Elsevier, Sage, Web of Science, Sinta 2–5 Journals, DOAJ, EBSCO, Google Scholar, Copernicus, and other digital references. The analysis technique used is comparative analysis of previous research findings to identify similarities and differences. The findings indicate significant relationships between organizational factors, employee productivity, and sustainability. First, coaching, mentoring, and work engagement positively influence employee productivity. Second, these factors also have a direct impact on the establishment of sustainable organizations. Third, employee productivity serves as a crucial mediating variable linking coaching, mentoring, and work engagement to organizational sustainability. Thus, this study emphasizes that strengthening coaching and mentoring practices, along with enhancing work engagement, not only improves employee productivity but also contributes to long-term organizational sustainability. The implication is that airline companies should prioritize human resource development strategies as a key driver to achieve sustainable goals and maintain competitiveness in a dynamic industry.

**Keywords:** Coaching; Employee Productivity; Mentoring; Work Engagement; Sustainable Organization

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan hipotesis mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *sustainable organization* dengan peran mediasi produktivitas karyawan, khususnya pada sektor penerbangan (*airlines*). Metode yang digunakan adalah *literature review* dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui berbagai artikel dan buku akademik yang relevan, berasal dari database bereputasi seperti Thomson Reuters, Springer, Taylor & Francis, Scopus Q2–Q4, Emerald, Elsevier, Sage, Web of Science, Jurnal Sinta 2–5, DOAJ, EBSCO, Google Scholar, Copernicus, serta referensi digital lainnya. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis komparatif terhadap hasil penelitian terdahulu untuk mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan temuan. Hasil kajian

menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara faktor organisasi dengan produktivitas dan keberlanjutan. Pertama, *coaching*, *mentoring*, dan keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Kedua, faktor-faktor tersebut juga memiliki pengaruh langsung terhadap terbentuknya *sustainable organization*. Ketiga, produktivitas karyawan terbukti menjadi variabel mediasi penting yang menghubungkan *coaching*, *mentoring*, dan keterlibatan kerja dengan keberlanjutan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa penguatan praktik *coaching* dan *mentoring*, serta peningkatan keterlibatan kerja, tidak hanya berdampak pada peningkatan produktivitas karyawan, tetapi juga berkontribusi pada keberlanjutan organisasi. Implikasinya, perusahaan maskapai penerbangan perlu menempatkan strategi pengembangan SDM sebagai prioritas untuk mencapai tujuan keberlanjutan jangka panjang.

**Kata kunci:** Coaching; Keberlanjutan Organisasi; Keterlibatan Kerja; Produktivitas Karyawan; Mentoring

## 1. Pendahuluan

Industri penerbangan global menghadapi tekanan yang semakin besar untuk mencapai keberlanjutan organisasi di tengah persaingan yang kian ketat, perubahan dinamika pasar yang cepat, serta tuntutan publik dan regulator yang semakin tinggi terhadap efisiensi operasional dan tanggung jawab sosial-lingkungan. Perusahaan penerbangan tidak hanya dituntut untuk memberikan layanan transportasi yang aman dan andal, tetapi juga harus mampu mengintegrasikan praktik bisnis yang berorientasi pada keberlanjutan guna menjaga legitimasi dan daya saing jangka panjang.

Banyak maskapai penerbangan terus bergulat dengan produktivitas karyawan yang rendah dan keterlibatan kerja yang tidak memadai, yang berdampak buruk pada kinerja organisasi dan keberlanjutan jangka panjang. Salah satu maskapai yang bergulat dengan hal tersebut ialah Aakash Airways, yang menghadapi inefisiensi operasional yang signifikan yang menyebabkan penurunan laba, mendorong perombakan kritis dari Sistem Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan. Selain itu, tantangan unik dari sektor transportasi jarak jauh memerlukan strategi keterlibatan yang disesuaikan yang memanfaatkan komunikasi, kepemimpinan, dan teknologi untuk menjaga koneksi dan moral karyawan.

Salah satu upaya dalam menjaga koneksi dan moral karyawan perusahaan transportasi yaitu melalui *coaching*, di mana berfungsi sebagai pendekatan manajerial penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan menyelaraskan upaya individu dengan tujuan organisasi. Ini menumbuhkan lingkungan yang mendukung di mana manajer dapat memberikan umpan balik yang konstruktif, memberdayakan karyawan untuk menyadari potensi mereka dan meningkatkan hasil kinerja mereka.

Hubungan antara pembinaan, *mentoring*, dan keterlibatan kerja dengan kinerja organisasi yang berkelanjutan, terutama melalui mediasi produktivitas karyawan di industri penerbangan, digarisbawahi oleh berbagai penelitian. Keterlibatan kerja telah terbukti secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, dengan korelasi positif langsung yang ditetapkan antara keterlibatan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi hasil kinerja. Selain itu, dukungan organisasi yang dirasakan dan keterlibatan kerja adalah mediator penting dalam hubungan antara manajemen bakat dan kinerja

berkelanjutan, menunjukkan bahwa lingkungan yang mendukung mendorong tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, yang mengarah pada peningkatan hasil organisasi.



**Gambar 1.** Jumlah Pesawat Terdaftar di Indonesia tahun 2013 - 2022

Sumber:

Fluktuasi jumlah pesawat yang ditampilkan pada Gambar 1 memiliki implikasi penting bagi keberlanjutan organisasi (*sustainable organization*) di sektor penerbangan. Ketersediaan armada yang berfluktuasi menuntut perusahaan airlines untuk beradaptasi, tidak hanya melalui strategi finansial dan operasional, tetapi juga melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Dalam konteks ini, penerapan *coaching* dan *mentoring* menjadi krusial untuk menjaga produktivitas karyawan, meskipun perusahaan menghadapi tekanan kapasitas armada dan dinamika permintaan pasar. Keterlibatan kerja karyawan juga menjadi faktor penting agar mereka tetap bersemangat, berdedikasi, dan berkomitmen pada tujuan organisasi meskipun menghadapi situasi industri yang tidak stabil. Dengan demikian, data pada Gambar 1 tidak hanya menggambarkan perubahan kuantitas pesawat, tetapi juga menegaskan urgensi penelitian ini, yaitu bagaimana perusahaan airlines dapat membangun *sustainable organization* melalui peningkatan produktivitas karyawan dengan dukungan praktik manajerial yang tepat, khususnya *coaching*, *mentoring*, dan peningkatan keterlibatan kerja.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka ditetapkan rumusan masalah pada penelitian literature review ini sebagai berikut: **(1)** Apakah coaching berpengaruh terhadap produktivitas karyawan?, **(2)** Apakah mentoring berpengaruh terhadap produktivitas karyawan?, **(3)** Apakah keterlibatan kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan?, **(4)** Apakah coaching berpengaruh terhadap *sustainable organization*?, **(5)** Apakah mentoring berpengaruh terhadap *sustainable organization*?, **(6)** Apakah keterlibatan kerja berpengaruh terhadap *sustainable organization*?, **(7)** Apakah keterlibatan kerja berpengaruh terhadap *sustainable organization*?, **(8)** Apakah coaching berpengaruh terhadap *sustainable organization* melalui produktivitas karyawan?, **(9)** Apakah mentoring berpengaruh terhadap *sustainable organization* melalui produktivitas karyawan?, **(10)** Apakah keterlibatan kerja berpengaruh terhadap *sustainable organization* melalui produktivitas karyawan?.

## 2. Tinjauan Literatur

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah di atas, maka tinjauan literatur penelitian ini adalah sebagai berikut:

### Sustainable Organization

Sustainable organization adalah organisasi yang mampu menjaga keberlangsungan jangka panjang dengan menyeimbangkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Organisasi berkelanjutan adalah entitas yang tidak hanya berfokus pada profit, tetapi juga menciptakan nilai sosial (people) dan ekologis (planet), sehingga selaras dengan konsep *triple bottom line*. Sustainable organization juga berarti adaptif terhadap perubahan zaman, termasuk penerapan inovasi hijau, digitalisasi, serta tata kelola perusahaan yang transparan dan akuntabel.

Menurut, organisasi yang berkelanjutan merupakan organisasi yang mampu menciptakan nilai jangka panjang bagi seluruh stakeholder, termasuk pemegang saham, karyawan, pelanggan, pemerintah, hingga masyarakat luas. Dengan demikian, keberlanjutan bukan hanya strategi tambahan, melainkan paradigma baru yang menjadi inti dari visi perusahaan modern.

Indikator-indikator yang terdapat pada sustainable organization meliputi: (1)

**Profitabilitas:** Organisasi mampu menjaga stabilitas finansial dengan meningkatkan keuntungan dan efisiensi tanpa mengorbankan sumber daya jangka panjang , (2)

**Kesejahteraan Sosial:** Organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan, hak-hak pekerja, serta berkontribusi pada pembangunan masyarakat sekitar, (3) **Kelestarian Lingkungan:** Organisasi mengelola limbah, mengurangi emisi, serta menggunakan energi ramah lingkungan untuk meminimalisasi dampak negatif terhadap alam, (4) **Tata Kelola Berkelanjutan:** Adanya transparansi, akuntabilitas, dan etika dalam pengambilan keputusan yang mendukung keberlangsungan organisasi jangka panjang. Variabel sustainable organization relevan dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh:.

### Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan kemampuan individu dalam menghasilkan output kerja secara optimal dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efisien. Produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan, sehingga peningkatan produktivitas mencakup peningkatan kualitas maupun kuantitas hasil kerja tanpa mengabaikan efisiensi.

Menurut, produktivitas sangat dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, pengalaman, lingkungan kerja, serta dukungan organisasi. Karyawan yang produktif biasanya memiliki keterampilan yang sesuai, motivasi kerja tinggi, serta mampu mengelola waktu dengan baik. Selain itu, adanya dukungan dari atasan, sistem penghargaan yang adil, serta budaya kerja kolaboratif juga mendorong produktivitas. Produktivitas bukan hanya ukuran individu, melainkan indikator keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif.

Indikator-indikator yang terdapat pada produktivitas karyawan meliputi: (1) **Efisiensi Kerja:** Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan penggunaan sumber daya, waktu, dan biaya yang minimal, (2) **Kualitas Hasil:** Tingkat ketepatan dan keandalan hasil kerja karyawan sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi, (3) **Kuantitas Output:**

Jumlah hasil kerja yang dicapai dalam kurun waktu tertentu sebagai indikator produktivitas individu, **(4) Inovasi dan Inisiatif:** Kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide baru, berinisiatif, serta mencari solusi kreatif dalam mendukung kinerja organisasi. Variabel produktivitas karyawan relevan dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh:.

### **Coaching**

Coaching merupakan suatu pendekatan pengembangan individu dalam organisasi yang berfokus pada peningkatan kinerja dan penggalian potensi diri agar seseorang mampu mencapai tujuan tertentu. Coaching adalah proses memfasilitasi pembelajaran, kinerja, dan pengembangan seseorang sehingga ia dapat memaksimalkan potensinya. Berbeda dengan pelatihan tradisional yang cenderung satu arah, coaching lebih menekankan pada interaksi dua arah antara coach dan coachee, di mana coach berperan sebagai fasilitator yang membantu individu menemukan solusi sendiri melalui pertanyaan reflektif, pendampingan, dan pemberian umpan balik yang konstruktif.

Menurut menegaskan bahwa coaching merupakan kolaborasi yang terstruktur dan berfokus pada tujuan tertentu, sehingga dapat meningkatkan kesadaran diri, tanggung jawab, serta pengembangan berkelanjutan. Dengan demikian, coaching bukan hanya sekadar instrumen peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga strategi pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada pemberdayaan dan penciptaan budaya kerja yang adaptif serta berdaya saing.

Indikator-indikator yang terdapat pada coaching meliputi: **(1) Tujuan yang Jelas:** Proses coaching berfokus pada pencapaian sasaran yang spesifik sesuai dengan kebutuhan pengembangan individu, **(2) Pemberian Umpam Balik:** Coach memberikan masukan konstruktif yang membantu coachee meningkatkan kinerja dan kesadarannya, **(3) Pengembangan Potensi:** Coaching membantu individu menggali kekuatan dan keterampilan yang dimiliki agar dapat dimaksimalkan, **(4) Hubungan Kolaboratif:** Adanya interaksi yang setara dan saling percaya antara coach dan coachee untuk menciptakan proses belajar yang efektif. Variabel coaching relevan dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh:.

### **Mentoring**

Mentoring merupakan suatu proses pendampingan yang lebih menekankan pada hubungan jangka panjang antara mentor (yang berpengalaman) dengan mentee (yang relatif baru atau kurang berpengalaman), dengan tujuan untuk memberikan arahan, nasihat, dan dukungan dalam pengembangan pribadi maupun profesional. Mentoring adalah hubungan kolaboratif yang berorientasi pada pertumbuhan, pembelajaran, serta pembangunan karier individu.

Menurut, mentoring memiliki dua fungsi utama, yaitu fungsi karier (career function) yang berkaitan dengan dukungan dalam pengembangan profesional, serta fungsi psikososial (psychosocial function) yang berkaitan dengan dukungan emosional, motivasi, dan rasa percaya diri. Dengan adanya mentoring, organisasi dapat memastikan terjaganya pengetahuan dan nilai-nilai penting yang diturunkan dari senior kepada generasi berikutnya, sehingga kesinambungan dan keberlanjutan organisasi lebih terjamin.

Indikator-indikator yang terdapat pada mentoring meliputi: **(1) Transfer Pengetahuan:** Mentor membagikan pengalaman, keterampilan, dan wawasan kepada mentee untuk

mendukung pengembangan profesional, **(2) Dukungan Karier:** Mentoring membantu mentee merencanakan, mengembangkan, dan memperluas peluang karier di masa depan, **(3) Bimbingan Psikososial:** Mentor memberikan dukungan emosional, motivasi, dan dorongan yang membantu mentee merasa percaya diri, **(4) Hubungan Jangka Panjang:** Proses mentoring berlangsung dalam periode panjang untuk membangun ikatan yang mendalam dan konsisten. Variabel mentoring relevan dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh:.

### Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja merupakan kondisi psikologis positif yang mencerminkan semangat, dedikasi, dan fokus penuh seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Work engagement didefinisikan sebagai keadaan kerja yang penuh energi, ditandai dengan vigor (semangat tinggi), dedication (dedikasi kuat), dan absorption (terserap penuh dalam pekerjaan). Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi biasanya menunjukkan antusiasme dalam bekerja, merasa pekerjaannya bermakna, serta mampu bertahan menghadapi tekanan kerja.

Menurut menjelaskan bahwa keterlibatan kerja muncul karena adanya pertukaran sosial antara organisasi dan karyawan, di mana perusahaan yang memberikan dukungan, penghargaan, serta lingkungan kerja yang sehat akan mendorong karyawan untuk lebih terikat dengan pekerjaannya. Keterlibatan kerja bukan hanya sekadar sikap positif terhadap pekerjaan, tetapi juga fondasi penting untuk menciptakan kinerja berkelanjutan dalam organisasi.

Indikator-indikator yang terdapat pada keterlibatan kerja meliputi: **(1) Semangat:** Karyawan menunjukkan energi tinggi, ketahanan mental, dan kesediaan berusaha keras dalam bekerja, **(2) Dediksi:** Karyawan merasa bangga, terinspirasi, dan sepenuhnya berkomitmen pada pekerjaannya, **(3) Terserap:** Karyawan sangat fokus hingga merasa waktu bekerja berlalu cepat karena tenggelam dalam pekerjaannya, **(4) Komitmen Organisasional:** Karyawan menunjukkan loyalitas, rasa memiliki, serta keinginan kuat untuk tetap berkontribusi pada organisasi. Variabel keterlibatan kerja relevan dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh:.

### Penelitian Terdahulu

**Table 2.** Previous Research

No	Author (Year)	Research Results	Similarities With This Article	Differences With This Article
1.		<p>-Variabel Coaching berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja</p> <p>Karyawan PT Lion Mentari Airlines Bandara Soekarno Hatta Cengkareng</p> <p>-Variabel Motivasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja</p> <p>Karyawan PT Lion Mentari Airlines Bandara Soekarno Hatta Cengkareng</p>	<p>Pada artikel ini memiliki kesamaan meneliti variabel Coaching pada variabel independennya, dan meneliti variabel Produktivitas Kerja pada variabel dependen nya</p>	<p>Perbedaan yaitu terdapat pada variabel independent lainnya yang diteliti, meliputi variabel Motivasi</p>

2.	<p>-Variabel Mentoring berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan di Perusahaan</p> <p>-Variabel Pengembangan SDM berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan di Perusahaan</p>	<p>Pada artikel ini memiliki kesamaan meneliti variabel Mentoring pada variabel independennya, dan meneliti variabel Produktivitas Karyawan pada variabel dependen nya</p>	<p>Perbedaan yaitu terdapat pada variabel independent lainnya yang diteliti, meliputi variabel Pengembangan SDM</p>
3.	<p>-Variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan di PT Cipta Niaga Semesta Kupang</p> <p>-Variabel Keterlibatan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan di PT Cipta Niaga Semesta Kupang</p>	<p>Pada artikel ini memiliki kesamaan meneliti variabel Keterlibatan Kerja pada variabel independennya, dan meneliti variabel Produktivitas Karyawan pada variabel dependen nya</p>	<p>Perbedaan yaitu terdapat pada variabel independent lainnya yang diteliti, meliputi variabel Kepemimpinan Transformasional</p>
4.	<p>-Variabel Kompetensi berpengaruh terhadap Sustainable Organization</p> <p>-Variabel Coaching berpengaruh terhadap Sustainable Organization</p>	<p>Pada artikel ini memiliki kesamaan meneliti variabel Coaching pada variabel independennya, dan meneliti variabel Sustainable Organization pada variabel dependen nya</p>	<p>Perbedaan yaitu terdapat pada variabel independent lainnya yang diteliti, meliputi variabel Kompetensi</p>
5.	<p>-Variabel Mentoring berpengaruh terhadap Sustainable Organization</p> <p>-Variabel Training berpengaruh terhadap Sustainable Organization</p>	<p>Pada artikel ini memiliki kesamaan meneliti variabel Mentoring pada variabel independennya, dan meneliti variabel Sustainable Organization pada variabel dependen nya</p>	<p>Perbedaan yaitu terdapat pada variabel independent lainnya yang diteliti, meliputi variabel Training</p>
6.	<p>-Variabel Employee Green Behavior berpengaruh terhadap Sustainable Organization</p> <p>-Variabel Keterikatan Karyawan berpengaruh terhadap Sustainable Organization</p>	<p>Pada artikel ini memiliki kesamaan meneliti variabel Keterikatan Karyawan pada variabel independennya, dan meneliti variabel Sustainable Organization pada variabel dependen nya</p>	<p>Perbedaan yaitu terdapat pada variabel independent lainnya yang diteliti, meliputi variabel Employee Green Behavior</p>
7.	<p>-Variabel Produktivitas Karyawan berpengaruh terhadap Organization Sustainability</p>	<p>Pada artikel ini memiliki kesamaan meneliti variabel Produktivitas Karyawan pada variabel</p>	<p>Perbedaan yaitu terdapat pada variabel independent lainnya yang diteliti, meliputi</p>

-Variabel Kompetensi berpengaruh terhadap Organization Sustainability	independennya, dan meneliti variabel Sustainable Organization pada variabel dependen nya	variabel Kompetensi dan Motivasi
-Variabel Motivasi berpengaruh terhadap Organization Sustainability		

### 3. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain literature review. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk mengeksplorasi dan mensintesis temuan temuan terdahulu terkait faktor-faktor yang memengaruhi sustainable organization dan produktivitas karyawan pada perusahaan airlines, khususnya produktivitas kerja, coaching, mentoring dan keterlibatan kerja. Data penelitian diperoleh dari sumber sekunder berupa publikasi akademik internasional dan nasional, seperti Scopus, Web of Science, Springer, Taylor & Francis, Elsevier, Emerald (Q2–Q4), Sage, Thomson Reuters, DOAJ, EBSCO, Copernicus, Google Scholar, serta jurnal Sinta 2–5. Selain artikel, sumber tambahan berupa buku digital dan dokumen kebijakan juga digunakan untuk memperkaya analisis.

Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui pencarian literatur menggunakan kata kunci seperti keberlangsungan organisasi, produktivitas kerja, coaching, mentoring dan keterlibatan kerja. Artikel yang dipublikasikan dalam kurun waktu tujuh tahun terakhir, agar temuan yang dikaji tetap relevan. Seleksi dilakukan melalui pembacaan judul, abstrak, dan teks lengkap untuk memastikan kesesuaian dengan kriteria inklusi, sedangkan artikel duplikat dan yang tidak relevan dikeluarkan. Analisis data dilakukan dengan analisis komparatif, yaitu membandingkan dan mensintesis temuan antarpenelitian untuk menemukan pola konsisten, perbedaan, dan kesenjangan penelitian. Kredibilitas hasil dijaga melalui triangulasi data, dengan membandingkan temuan dari berbagai basis data dan jenis publikasi serta memverifikasi konsistensi hasil dengan literatur yang sering dijadikan rujukan.

### 4. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan rumusan masalah, tinjauan literatur dan penelitian terdahulu yang relevan di atas, maka hasil dan pembahasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **Pengaruh Coaching terhadap Produktivitas Karyawan pada Perusahaan Airlines**

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa coaching berpengaruh terhadap produktivitas karyawan di perusahaan airlines.

Untuk meningkatkan produktivitas karyawan melalui coaching, maka yang harus dilakukan oleh perusahaan airlines yaitu: **1) Tujuan yang jelas:** Program coaching harus dimulai dengan menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu (SMART). Tujuan ini harus selaras dengan sasaran strategis perusahaan, seperti meningkatkan kinerja operasional, kepuasan pelanggan, atau efisiensi tim, **2) Pemberian umpan balik:** Coach harus memberikan umpan balik secara berkala dan langsung. Umpam

balik ini harus berfokus pada perilaku dan hasil yang dapat ditingkatkan, bukan hanya pada kepribadian. Contohnya, setelah penerbangan, seorang coach bisa memberikan umpan balik kepada pramugari tentang bagaimana cara menangani keluhan penumpang dengan lebih efektif, **3) Pengembangan potensi:** Seorang coach dapat membantu pilot junior untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan atau membantu petugas *ticketing* untuk meningkatkan kemampuan komunikasi interpersonalnya, **4) Hubungan kolaboratif:** Ini bukan hubungan atasan-bawahan, melainkan kemitraan di mana coach bertindak sebagai fasilitator yang mendukung coachee untuk menemukan solusi sendiri.

Jika perusahaan airlines dapat memperhatikan atau menerapkan keempat hal tersebut, maka akan berdampak positif terhadap produktivitas karyawan, yang mencakup: **1) Efisiensi kerja:** Coaching dapat merampingkan alur kerja dan menghilangkan hambatan. Karyawan akan lebih fokus, termotivasi, dan dilengkapi dengan keterampilan yang tepat untuk melakukan tugas mereka dengan lebih cepat dan efektif. Ini bisa berarti waktu *check-in* yang lebih singkat, proses bagasi yang lebih cepat, atau waktu pembersihan kabin yang lebih efisien, **2) Kualitas hasil:** Karyawan yang di-coach akan menghasilkan kualitas kerja yang lebih tinggi. Dalam industri maskapai, ini bisa berarti kru yang lebih terlatih yang memberikan layanan pelanggan yang lebih baik, atau tim pemeliharaan yang bekerja dengan presisi yang lebih tinggi, sehingga meningkatkan keselamatan, **3) Kuantitas output:** Karyawan yang merasa didukung dan diberdayakan melalui coaching akan lebih cenderung melampaui ekspektasi. Mereka tidak hanya melakukan pekerjaan mereka, tetapi juga mencari cara untuk melakukan lebih banyak dalam waktu yang sama, meningkatkan throughput operasional tanpa mengorbankan kualitas, **4) Inovasi dan inisiatif:** Coaching menciptakan budaya di mana inovasi dihargai. Karyawan merasa didukung untuk mengambil inisiatif dan mengusulkan ide-ide baru untuk memecahkan masalah atau meningkatkan proses. Ini dapat mengarah pada ide-ide seperti sistem baru untuk manajemen jadwal kru atau cara yang lebih efisien untuk menangani *boarding* yang cepat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh, yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara coaching dengan produktivitas karyawan.

### **Pengaruh Mentoring terhadap Produktivitas Karyawan pada Perusahaan Airlines**

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa mentoring berpengaruh terhadap produktivitas karyawan di perusahaan airlines.

Untuk meningkatkan produktivitas karyawan melalui mentoring, maka yang harus dilakukan oleh perusahaan airlines yaitu: **(1) Transfer pengetahuan:** Mentoring memfasilitasi perpindahan pengetahuan dan keahlian praktis dari karyawan yang lebih berpengalaman (*mentor*) kepada karyawan yang kurang berpengalaman (*mentee*), **(2) Dukungan karier:** Seorang mentor bisa membantu seorang *junior pilot* untuk memahami persyaratan untuk menjadi kapten atau membantu staf layanan pelanggan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan, **(3) Bimbingan psikososial:** Mentor dapat bertindak sebagai pendengar yang empatik, memberikan dorongan, membangun kepercayaan diri, dan membantu mentee mengatasi tantangan di tempat kerja, seperti stres, konflik, atau kegagalan. Ini sangat penting dalam industri penerbangan yang serba cepat dan menuntut, **(4) Hubungan jangka panjang:**

Hubungan yang kuat dan saling percaya memungkinkan mentor untuk memberikan bimbingan yang lebih personal dan mendalam seiring berjalannya waktu.

Jika perusahaan airlines dapat memperhatikan atau menerapkan keempat hal tersebut, maka akan berdampak positif terhadap produktivitas karyawan, yang mencakup: **(1) Efisiensi kerja:** Dengan bimbingan mentor, karyawan akan belajar cara terbaik dan tercepat untuk menyelesaikan tugas. Mereka menghindari kesalahan umum, mengadopsi praktik terbaik, dan mendapatkan wawasan untuk merampingkan alur kerja. Di mana seorang *mentee* di tim *ground handling* bisa belajar dari mentor cara memuat bagasi dengan lebih efisien, mengurangi waktu *turn around* pesawat, **(2) Kualitas hasil:** Mentoring meningkatkan standar kualitas kerja secara keseluruhan. Mentor mengajari mentee untuk tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga melakukannya dengan presisi dan perhatian terhadap detail. Ini sangat penting dalam industri penerbangan di mana kualitas layanan dan keselamatan sangat krusial. Seorang mentee di tim pemeliharaan pesawat akan belajar dari mentornya tentang pentingnya setiap pemeriksaan detail demi keamanan, **(3) Kuantitas output:** Karyawan yang dibimbing akan lebih termotivasi dan memiliki tujuan yang jelas, yang pada akhirnya meningkatkan kuantitas output mereka. Mereka akan lebih produktif karena mereka memiliki keterampilan dan kepercayaan diri yang diperlukan untuk melakukan lebih banyak pekerjaan dalam waktu yang sama, **(4) Inovasi dan inisiatif:** Mentoring menciptakan lingkungan yang mendorong inisiatif dan pemikiran inovatif. Ketika mentee merasa didukung dan dihargai, mereka cenderung tidak takut untuk mengusulkan ide-ide baru, mencari cara untuk meningkatkan proses, atau mengambil inisiatif untuk memecahkan masalah yang kompleks. Ini dapat mengarah pada perbaikan berkelanjutan dan inovasi yang mendorong perusahaan maju.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh, yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara mentoring dengan produktivitas karyawan.

### **Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan pada Perusahaan Airlines**

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan di perusahaan airlines.

Untuk meningkatkan produktivitas karyawan melalui keterlibatan kerja, maka yang harus dilakukan oleh perusahaan airlines yaitu: **(1) Semangat:** Di industri maskapai yang menuntut fisik dan mental, semangat sangat penting. Perusahaan dapat memupuk semangat melalui lingkungan kerja yang mendukung, promosi kesehatan, dan manajemen beban kerja yang seimbang, seperti memberikan jadwal istirahat yang memadai untuk kru kabin dan pilot, **(2) Dedikasi:** Perusahaan dapat menumbuhkan dedikasi dengan mengkomunikasikan misi dan visi perusahaan secara jelas, mengakui kontribusi karyawan, dan memberikan kesempatan untuk pengembangan profesional, **(3) Terserap:** Perusahaan dapat mendorong penyerapan dengan memberikan tugas yang menantang dan relevan, meminimalisir interupsi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, **(4) Komitmen organisasional:** Di maskapai, komitmen ini bisa terlihat dari kru yang bangga mengenakan seragam mereka. Perusahaan dapat memperkuat komitmen ini melalui komunikasi transparan, rasa keadilan, dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Jika perusahaan airlines dapat memperhatikan atau menerapkan keempat hal tersebut, maka akan berdampak positif terhadap produktivitas karyawan, yang mencakup: **(1) Efisiensi kerja:** Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan penggunaan sumber daya seperti waktu dan tenaga yang optimal, meminimalisir pemborosan, dan mempercepat proses kerja, **(2) Kualitas hasil:** Tingkat dedikasi dan keterlibatan meningkatkan kualitas output kerja, sehingga hasil pekerjaan memenuhi atau melampaui standar yang ditetapkan perusahaan, **(3) Kuantitas output:** Semangat dan komitmen yang tinggi mendorong karyawan untuk menghasilkan lebih banyak output kerja tanpa mengurangi kualitas, sehingga target produksi atau pelayanan bisa terpenuhi, **(4) Inovasi dan inisiatif:** Karyawan yang terlibat aktif biasanya menunjukkan kreativitas dan kemampuan berinovasi, memberikan ide-ide baru, serta mengambil inisiatif untuk perbaikan dalam proses kerja serta layanan pelanggan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh [40], yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara keterlibatan kerja dengan produktivitas karyawan.

#### **Pengaruh Coaching terhadap Sustainable Organization pada Perusahaan Airlines**

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa coaching berpengaruh terhadap sustainable organization di perusahaan airlines.

Untuk mencapai sustainable organization melalui coaching, maka yang harus dilakukan oleh perusahaan airlines yaitu: **(1) Tujuan yang jelas:** Dengan membantu karyawan memahami arah strategis perusahaan, termasuk target keberlanjutan yang ingin dicapai. Di mana tujuan menurunkan emisi karbon melalui efisiensi bahan bakar dapat diterjemahkan ke dalam sasaran individu bagi pilot, teknisi, maupun staf operasional, **(2) Pemberian umpan balik:** Memungkinkan karyawan terus memperbaiki kinerja sesuai standar keberlanjutan. Pada perusahaan airlines, umpan balik bisa berupa evaluasi atas prosedur keselamatan, pelayanan pelanggan, atau praktik ramah lingkungan seperti pengurangan penggunaan plastik sekali pakai di dalam kabin, **(3) Pengembangan potensi:** Perusahaan airlines dapat mendorong awak kabin, staf darat, dan teknisi untuk menemukan solusi baru yang lebih ramah lingkungan atau efisien. Implikasinya dapat berupa menciptakan inisiatif digitalisasi layanan check-in yang mengurangi penggunaan kertas, **(4) Hubungan kolaboratif:** Di mana kolaborasi ini penting untuk membangun tata kelola berkelanjutan yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan seluruh stakeholder. Dalam industri airlines, tata kelola yang baik mencakup kepatuhan terhadap regulasi internasional, keselamatan penerbangan, serta etika bisnis dalam persaingan global.

Jika perusahaan airlines dapat memperhatikan atau menerapkan keempat hal tersebut, maka akan berdampak positif terhadap sustainable organization, yang mencakup: **(1) Profitabilitas:** Efisiensi operasional meningkat, biaya berkurang, dan keuntungan jangka panjang lebih stabil, **(2) Kesejahteraan sosial:** Karyawan lebih sejahtera, pelanggan merasa puas, dan reputasi perusahaan meningkat, **(3) Kelestarian lingkungan:** Praktik *green aviation*, pengurangan limbah, serta pemanfaatan energi lebih efisien, **(4) Tata kelola berkelanjutan:** Transparansi, kepatuhan regulasi penerbangan internasional, dan etika bisnis terjaga.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh, yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara coaching dengan sustainable organization.

### **Pengaruh Mentoring terhadap Sustainable Organization pada Perusahaan Airlines**

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa mentoring berpengaruh terhadap sustainable organization di perusahaan airlines.

Untuk mencapai sustainable organization melalui mentoring, maka yang harus dilakukan oleh perusahaan airlines yaitu: **(1) Transfer pengetahuan:** Dalam perusahaan airlines, hal ini sangat penting karena menyangkut aspek teknis seperti prosedur keselamatan penerbangan, efisiensi bahan bakar, hingga pelayanan pelanggan, **(2) Dukungan karier:** Dengan adanya bimbingan dari mentor, karyawan memperoleh arahan yang jelas mengenai jalur karier, kompetensi yang perlu ditingkatkan, dan peluang pengembangan diri, **(3) Bimbingan psikososial:** Selain aspek teknis, mentoring juga memberikan dukungan emosional, motivasi, dan rasa percaya diri bagi karyawan. Di industri penerbangan yang penuh tekanan, seperti jadwal kerja padat, tuntutan keselamatan tinggi, serta interaksi dengan pelanggan dari berbagai budaya, dukungan psikososial menjadi sangat penting, **(4) Hubungan jangka panjang:** Mentoring bukan sekadar interaksi sesaat, melainkan hubungan jangka panjang yang membangun ikatan kuat antara mentor dan mentee. Hubungan ini menciptakan budaya kerja kolaboratif, rasa saling percaya, dan transfer nilai-nilai integritas.

Jika perusahaan airlines dapat memperhatikan atau menerapkan keempat hal tersebut, maka akan berdampak positif terhadap sustainable organization, yang mencakup: **(1) Profitabilitas:** Proses transfer pengetahuan ini mendukung profitabilitas, karena perusahaan tidak perlu mengulang kesalahan yang sama, dapat mempercepat adaptasi karyawan baru, serta menjaga konsistensi standar operasional. Dengan demikian, maskapai dapat mengurangi biaya pelatihan berulang dan meningkatkan efisiensi operasional, **(2) Kesejahteraan sosial:** Hal ini berdampak pada kesejahteraan sosial, karena karyawan merasa diperhatikan, dihargai, serta memiliki kesempatan berkembang, **(3) Kelestarian lingkungan:** Bimbingan ini juga berkontribusi pada kelestarian lingkungan, karena karyawan yang stabil secara emosional lebih mampu mengambil keputusan yang bertanggung jawab, termasuk dalam menjalankan praktik ramah lingkungan dan inovasi hijau di sektor penerbangan, **(4) Tata kelola berkelanjutan:** Dalam konteks perusahaan airlines, hubungan jangka panjang melalui mentoring memperkuat tata kelola berkelanjutan, karena budaya etis, transparansi, dan kepatuhan terhadap regulasi internasional dapat terus ditanamkan lintas generasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh, yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara mentoring dengan sustainable organization.

### **Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Sustainable Organization pada Perusahaan Airlines**

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap sustainable organization di perusahaan airlines.

Untuk mencapai sustainable organization melalui keterlibatan kerja, maka yang harus dilakukan oleh perusahaan airlines yaitu: **(1) Semangat:** Di perusahaan maskapai, semangat sangat penting untuk menjaga operasional 24/7. Perusahaan dapat memupuknya dengan menyediakan jam kerja yang wajar bagi pilot dan awak kabin, program kesehatan dan

kebugaran, serta lingkungan kerja yang aman dan mendukung, yang memungkinkan karyawan untuk pulih dari tekanan kerja, **(2) DediKasi**: Perusahaan maskapai dapat menumbuhkan dedikasi dengan secara transparan menjelaskan peran setiap individu dalam mencapai visi perusahaan, contohnya pada divisi teknisi pesawat, yang secara langsung berkontribusi pada keselamatan penerbangan dan reputasi maskapai, **(3) Terserap**: Maskapai dapat mendorong penyerapan dengan memberikan pelatihan yang mendalam, alat kerja yang efisien, dan lingkungan kerja yang minim gangguan, **(4) Komitmen organisasional**: Di mana maskapai dapat membangun komitmen organisasi melalui budaya kerja yang adil, komunikasi yang terbuka, dan pengakuan atas kontribusi karyawan. Karyawan yang bangga dengan seragamnya dan maskapainya akan menjadi duta merek yang andal.

Jika perusahaan airlines dapat memperhatikan atau menerapkan keempat hal tersebut, maka akan berdampak positif terhadap sustainable organization, yang mencakup: **(1) Profitabilitas**: Karyawan yang bersemangat dan berdedikasi cenderung memberikan layanan pelanggan yang lebih baik, menarik dan mempertahankan pelanggan, serta mengurangi biaya operasional melalui inisiatif penghematan. Selain itu, keterlibatan mengurangi tingkat *turnover* karyawan, menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan, **(2) Kesejahteraan sosial**: Organisasi yang berkelanjutan juga peduli pada kesejahteraan karyawannya dan komunitas sekitarnya. Keterlibatan kerja, yang didukung oleh budaya yang sehat dan inklusif, akan meningkatkan kepuasan karyawan, mengurangi stres, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, **(3) Kelestarian lingkungan**: Karyawan yang terlibat dan berkomitmen akan lebih termotivasi untuk mendukung inisiatif keberlanjutan lingkungan. Mereka cenderung mengusulkan ide-ide untuk mengurangi jejak karbon, seperti efisiensi bahan bakar, daur ulang limbah, atau penggunaan teknologi ramah lingkungan. Inisiatif ini tidak hanya bermanfaat bagi planet, tetapi juga meningkatkan citra merek maskapai di mata publik, **(4) Tata kelola berkelanjutan**: Karyawan yang terlibat memiliki rasa kepemilikan dan akuntabilitas yang lebih besar. Mereka lebih cenderung melaporkan praktik yang tidak etis dan mematuhi kebijakan perusahaan, memastikan transparansi dan integritas. Hal ini menciptakan budaya akuntabilitas dan etika yang esensial untuk reputasi jangka panjang dan keberlanjutan maskapai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh, yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara keterlibatan kerja dengan sustainable organization.

### **Pengaruh Produktivitas Karyawan terhadap Sustainable Organization pada Perusahaan Airlines**

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa produktivitas karyawan berpengaruh terhadap sustainable organization di perusahaan airlines.

Untuk mencapai sustainable organization melalui produktivitas karyawan, maka yang harus dilakukan oleh perusahaan airlines yaitu: **(1) Efisiensi kerja**: Maskapai dapat mengurangi waktu *turnaround* pesawat, mempercepat proses *check-in*, dan mengoptimalkan rute penerbangan, **(2) Kualitas hasil**: Maskapai menerapkan ketelitian dalam pemeriksaan keamanan, keramahan dan profesionalisme kru kabin, serta akurasi dalam manajemen bagasi, **(3) Kuantitas output**: Maskapai dapat meningkatkan kuantitas output, tanpa mengorbankan

kualitas, memungkinkan maskapai untuk memaksimalkan kapasitas dan pendapatan mereka, **(4) Inovasi dan inisiatif:** Maskapai dapat melakukan inovasi bisa berupa pengembangan sistem *boarding* yang lebih cepat, atau cara baru untuk menghemat bahan bakar.

Jika perusahaan airlines dapat memperhatikan atau menerapkan keempat hal tersebut, maka akan berdampak positif terhadap sustainable organization, yang mencakup: **(1) Profitabilitas:** Peningkatan efisiensi, kualitas, dan kuantitas kerja secara langsung mengurangi biaya operasional dan meningkatkan pendapatan. Efisiensi menghemat bahan bakar dan waktu, kualitas meningkatkan loyalitas pelanggan, dan kuantitas memaksimalkan kapasitas. Secara kolektif, hal-hal ini menciptakan model bisnis yang lebih menguntungkan dan berkelanjutan, **(2) Kesejahteraan sosial:** Organisasi yang produktif memiliki sumber daya untuk berinvestasi pada kesejahteraan karyawan dan komunitas. Profitabilitas memungkinkan maskapai untuk menawarkan upah yang lebih baik, fasilitas kesehatan, dan program kesejahteraan bagi karyawan, **(3) Kelestarian lingkungan:** Karyawan yang produktif akan lebih termotivasi untuk mendukung dan menginisiasi program lingkungan. Efisiensi dalam operasional, seperti rute penerbangan yang lebih efisien yang diusulkan oleh pilot, dapat mengurangi konsumsi bahan bakar dan emisi karbon, **(4) Tata kelola berkelanjutan:** Karyawan yang berkinerja tinggi lebih cenderung mematuhi standar etika, melaporkan praktik yang tidak benar, dan berkontribusi pada lingkungan kerja yang jujur. Hal ini membangun reputasi dan integritas jangka panjang yang vital bagi keberlanjutan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh, yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara produktivitas kerja dengan sustainable organization.

### **Pengaruh Coaching terhadap Sustainable Organization melalui Produktivitas Karyawan pada Perusahaan Airlines**

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa coaching berpengaruh terhadap sustainable organization melalui produktivitas karyawan pada perusahaan airlines.

Untuk mencapai sustainable organization melalui produktivitas karyawan dan coaching, maka yang harus dilakukan oleh perusahaan airlines yaitu: **(1) Efisiensi kerja:** Coaching dapat membantu pilot mengoptimalkan rute penerbangan untuk menghemat bahan bakar dan waktu, **(2) Kualitas hasil:** Seorang *coach* dapat membantu kru kabin mengasah keterampilan layanan pelanggan mereka, memastikan interaksi dengan penumpang lebih ramah dan efisien. Di tim teknis, *coaching* dapat meningkatkan ketelitian dalam pemeriksaan keamanan, yang sangat penting untuk keselamatan penerbangan, **(3) Kuantitas output:** Coaching membantu karyawan menetapkan tujuan yang realistik dan mengembangkan strategi untuk mencapainya, **(4) Inovasi dan inisiatif:** Coaching menciptakan lingkungan yang aman untuk bereksperimen dan mengambil risiko, **(5) Tujuan yang jelas:** Coaching dimulai dengan menetapkan tujuan yang spesifik dan terukur, yang selaras dengan tujuan strategis perusahaan, **(6) Pemberian umpan balik:** Coaching memfasilitasi komunikasi yang jujur dan terbuka. Umpam balik yang diberikan secara konstruktif dan tepat waktu membantu karyawan memahami area yang perlu ditingkatkan dan mengakui keberhasilan mereka, **(7) Pengembangan potensi:** Coaching berfokus pada mengidentifikasi dan mengembangkan kekuatan individu, bukan hanya

mengatasi kelemahan, **(8) Hubungan kolaboratif:** Hubungan antara *coach* dan *coachee* didasarkan pada kemitraan, bukan otoritas. Hal ini mendorong karyawan untuk bertanggung jawab atas pertumbuhan mereka sendiri dan membangun rasa saling percaya yang kuat.

Jika perusahaan airlines dapat memperhatikan atau menerapkan kedelapan hal tersebut, maka akan berdampak positif terhadap sustainable organization, yang mencakup: **(1) Profitabilitas:** Peningkatan efisiensi, kualitas, dan kuantitas output yang didorong oleh *coaching* secara langsung meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya. Karyawan yang produktif akan memberikan layanan pelanggan yang lebih baik, mengurangi keluhan, dan meningkatkan loyalitas pelanggan, yang semuanya berkontribusi pada laba bersih yang lebih tinggi, **(2) Kesejahteraan sosial:** Coaching yang berfokus pada pengembangan pribadi dan dukungan psikososial dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan mental karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, yang mengurangi tingkat *turnover* dan membangun budaya kerja yang positif. Hal ini juga memungkinkan perusahaan untuk lebih aktif dalam inisiatif tanggung jawab sosial, **(3) Kelestarian lingkungan:** Karyawan yang didorong untuk berinovasi melalui coaching akan mencari cara untuk membuat operasional lebih ramah lingkungan. Inisiatif dari karyawan, seperti mengurangi limbah di dalam pesawat atau mengusulkan prosedur yang menghemat bahan bakar, berkontribusi pada tujuan lingkungan perusahaan dan membangun citra merek yang bertanggung jawab secara sosial, **(4) Tata kelola berkelanjutan:** Coaching yang mendorong transparansi dan akuntabilitas akan menciptakan budaya perusahaan yang kuat dan etis. Karyawan yang merasa dihargai dan terlibat akan lebih cenderung mematuhi kebijakan dan melaporkan praktik yang tidak etis, yang esensial untuk reputasi dan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh , yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara coaching dengan sustainable organization melalui produktivitas kerja.

#### **Pengaruh Mentoring terhadap Sustainable Organization melalui Produktivitas Karyawan pada Perusahaan Airlines**

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa mentoring berpengaruh terhadap sustainable organization melalui produktivitas karyawan pada perusahaan airlines.

Untuk mencapai sustainable organization melalui produktivitas karyawan dan mentoring, maka yang harus dilakukan oleh perusahaan airlines yaitu: **(1) Efisiensi kerja:** Perusahaan airlines berarti menyelesaikan pekerjaan dengan penggunaan sumber daya seminimal mungkin tanpa mengurangi standar keselamatan maupun pelayanan, **(2) Kualitas hasil:** Melalui mentoring, awak kabin maupun staf layanan darat mendapatkan pembelajaran langsung dari senior mengenai standar layanan internasional, tata cara menghadapi penumpang, hingga kepatuhan pada regulasi keselamatan, **(3) Kuantitas output:** Tim operasional bandara harus mampu mempercepat proses boarding dan bagasi berkat bimbingan mentor, sehingga jumlah penerbangan yang dapat dilayani meningkat, **(4) Inovasi dan inisiatif:** Awak kabin dapat mengusulkan penggunaan produk ramah lingkungan di dalam pesawat atau teknisi menyarankan prosedur hemat energi dalam perawatan mesin, **(5) Transfer pengetahuan:** Di

mana karyawan senior dengan jam terbang tinggi dapat memberikan pengalaman serta ilmunya selama bekerja kepada juniornya, **(6) Dukungan karier:** Perusahaan airlines dapat memberikan dukungan karier kepada setiap karyawan yang memiliki keahlian yang diperoleh melalui mentoring, **(7) Bimbingan psikososial:** Dalam industri airlines yang penuh tekanan, mentoring memberi ruang bagi karyawan untuk mendapat dukungan emosional, motivasi, dan rasa percaya diri, **(8) Hubungan jangka panjang:** Hubungan mentor-mentee yang berkesinambungan menciptakan budaya kolaboratif dan nilai etika kerja yang konsisten di dalam organisasi.

Jika perusahaan airlines dapat memperhatikan atau menerapkan kedelapan hal tersebut, maka akan berdampak positif terhadap sustainable organization, yang mencakup: **(1) Profitabilitas:** Penerapan efisiensi kerja dan transfer pengetahuan melalui mentoring memungkinkan perusahaan airlines menekan biaya operasional tanpa mengurangi standar keselamatan maupun kualitas layanan, **(2) Kesejahteraan sosial:** Dari sisi karyawan, adanya bimbingan karier dan dukungan psikososial membuat mereka merasa dihargai, memiliki prospek jelas, serta lebih loyal terhadap perusahaan. Hal ini memperkuat kesejahteraan sosial, baik bagi individu di dalam organisasi maupun masyarakat pengguna jasa penerbangan, **(3) Kelestarian lingkungan:** Inovasi dan inisiatif karyawan yang didorong melalui mentoring, seperti penggunaan produk ramah lingkungan di kabin atau prosedur hemat energi dalam perawatan pesawat, membantu perusahaan menerapkan prinsip *green aviation*. Dengan demikian, mentoring melalui produktivitas karyawan menjadi kunci dalam menjaga kelestarian lingkungan di industri penerbangan, **(4) Tata kelola berkelanjutan:** Inovasi dan inisiatif yang muncul dari kolaborasi mentor dan mentee juga memperkuat sistem manajemen yang partisipatif, di mana setiap ide karyawan dihargai dan dapat diimplementasikan untuk meningkatkan tata kelola. Dengan tata kelola berkelanjutan, perusahaan lebih siap menghadapi regulasi internasional, mempertahankan kepercayaan publik, serta memastikan keberlangsungan usaha di masa depan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara mentoring dengan sustainable organization melalui produktivitas kerja.

### **Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Sustainable Organization melalui Produktivitas Karyawan pada Perusahaan Airlines**

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap sustainable organization melalui produktivitas karyawan pada perusahaan airlines.

Untuk mencapai sustainable organization melalui produktivitas karyawan dan keterlibatan kerja, maka yang harus dilakukan oleh perusahaan airlines yaitu: **(1) Efisiensi kerja:** Karyawan yang memiliki semangat tinggi akan bekerja dengan energi dan ketahanan, yang secara langsung meningkatkan efisiensi, **(2) Kualitas hasil:** Pramugari yang berdedikasi akan memberikan pelayanan yang ramah dan teliti, meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat reputasi maskapai, **(3) Kuantitas output:** Karyawan yang merasa pekerjaan mereka bermakna dan berharga akan lebih termotivasi untuk mencapai target kuantitas, **(4) Inovasi dan inisiatif:** Karyawan yang terserap penuh dan berkomitmen secara organisasional

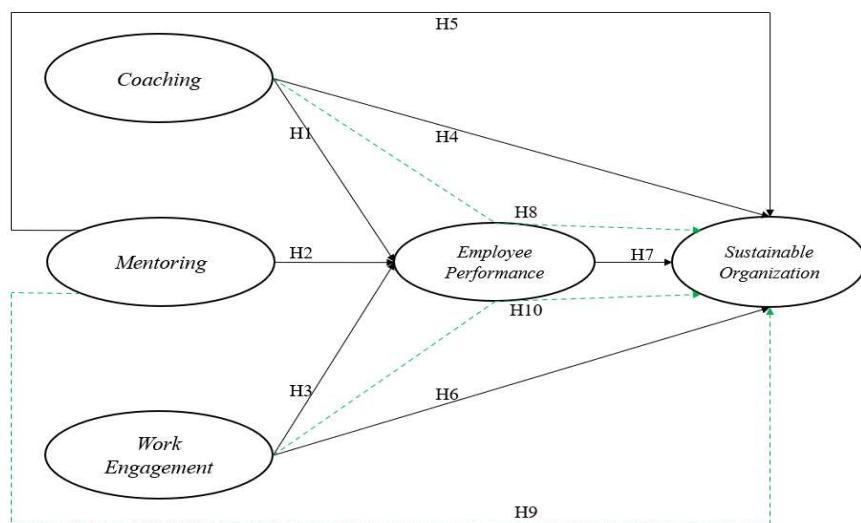
akan cenderung mencari cara-cara baru untuk meningkatkan proses dan mengatasi masalah, **(5) Semangat:** Maskapai dapat memupuk semangat melalui program kesehatan dan kebugaran, serta memastikan beban kerja yang seimbang bagi pilot dan kru kabin untuk mencegah kelelahan, **(6) Dedikasi:** Perusahaan harus mengkomunikasikan misi dan visi mereka dengan jelas, sehingga setiap karyawan, dari staf keamanan hingga manajemen senior, merasa pekerjaan mereka berkontribusi pada kesuksesan yang lebih besar, **(7) Terserap:** Maskapai dapat mendorong hal ini dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memberikan pelatihan yang mendalam, **(8) Komitmen organisasional:** Perusahaan harus membangun budaya yang adil, transparan, dan inklusif, sehingga karyawan merasa bangga menjadi bagian dari maskapai tersebut.

Jika perusahaan airlines dapat memperhatikan atau menerapkan kedelapan hal tersebut, maka akan berdampak positif terhadap sustainable organization, yang mencakup: **(1) Profitabilitas:** Dengan meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, produktivitas akan meningkat melalui efisiensi kerja, kualitas hasil, dan kuantitas output yang lebih baik. Karyawan yang terlibat secara aktif cenderung menunjukkan inovasi dan inisiatif yang dapat menurunkan biaya operasional dan meningkatkan pendapatan, **(2) Kesejahteraan sosial:** Perusahaan airlines yang mampu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan inklusif, di mana semangat dan dedikasi karyawan terjaga. Hal ini berdampak pada peningkatan kesejahteraan karyawan, baik dari segi psikologis maupun finansial, yang pada akhirnya memperkuat komitmen organisasional, **(3) Kelestarian lingkungan:** Keterlibatan kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk lebih proaktif dalam menerapkan praktik ramah lingkungan, seperti efisiensi bahan bakar, pengurangan limbah, dan penggunaan teknologi hijau. Dengan demikian, perusahaan airlines dapat memenuhi tuntutan regulasi lingkungan dan harapan masyarakat akan tanggung jawab sosial perusahaan, **(4) Tata kelola berkelanjutan:** Keterlibatan kerja yang tinggi memperkuat komitmen organisasional untuk menjalankan tata kelola yang baik, karena karyawan yang terlibat cenderung lebih peduli terhadap nilai-nilai perusahaan dan kepatuhan terhadap regulasi. Perusahaan airlines yang menerapkan tata kelola berkelanjutan mampu mengelola risiko dengan lebih baik, menjaga kepercayaan pemangku kepentingan, dan memastikan keberlangsungan operasional jangka panjang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh, yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara keterlibatan kerja dengan sustainable organization melalui produktivitas kerja.

### **Kerangka Konseptual**

Berdasarkan rumusan masalah, penelitian terdahulu yang relevan dan hasil serta pembahasan penelitian diatas, diantaranya:



**Gambar 2.** Kerangka Konseptual

Berdasarkan gambar 2 di atas, coaching, mentoring, keterlibatan kerja dan produktivitas karyawan berpengaruh terhadap sustainable organization pada perusahaan airlines. Selain variabel independen di atas yang mempengaruhi variabel dependen (sustainable organization), terdapat variabel lain yang mempengaruhi sustainable organization pada perusahaan airlines, antara lain:

1. Kualitas Pelayanan.
2. Loyalitas Pelanggan.
3. Efisiensi Operasional.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, hasil dan pembahasan diatas, kesimpulan dari penelitian ini adalah: **(1)** Coaching berpengaruh terhadap produktivitas karyawan; **(2)** Mentoring berpengaruh terhadap produktivitas karyawan; **(3)** Keterlibatan kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan; **(4)** Coaching berpengaruh terhadap sustainable organization; **(5)** Mentoring berpengaruh terhadap sustainable organization; **(6)** Keterlibatan kerja berpengaruh terhadap sustainable organization; **(7)** Produktivitas karyawan berpengaruh terhadap sustainable organization; **(8)** Coaching berpengaruh terhadap sustainable organization melalui produktivitas karyawan; **(9)** Mentoring berpengaruh terhadap sustainable organization melalui produktivitas karyawan; **(10)** Keterlibatan kerja berpengaruh terhadap sustainable organization melalui produktivitas karyawan.

Penelitian ini memberikan implikasi strategis bagi industri penerbangan, khususnya perusahaan airlines, bahwa praktik coaching, mentoring, dan keterlibatan kerja merupakan instrumen penting untuk meningkatkan produktivitas karyawan yang pada gilirannya memperkuat keberlanjutan organisasi. Dengan menerapkan strategi tersebut, perusahaan dapat mengoptimalkan efisiensi kerja, memperbaiki kualitas layanan, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta menciptakan budaya inovasi yang mendukung profitabilitas jangka panjang.

Kontribusi penelitian ini terletak pada pengembangan kerangka konseptual yang menempatkan produktivitas karyawan sebagai variabel mediasi antara coaching, mentoring,

dan keterlibatan kerja dengan sustainable organization. Temuan ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dan keberlanjutan organisasi, khususnya di sektor airlines yang relatif kurang dieksplorasi dalam kajian akademik.

Keterbatasan utama penelitian ini terletak pada pendekatan metodologis yang menggunakan literature review dengan analisis komparatif. Keterbatasan ini membuat penelitian belum mampu memberikan bukti empiris yang kuat mengenai hubungan kausal antarvariabel.

Untuk penelitian mendatang, disarankan agar dilakukan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data primer melalui survei atau wawancara mendalam pada karyawan dan manajer airlines, sehingga hubungan antarvariabel dapat diuji secara empiris dengan metode statistik inferensial.

## Referensi

- A. Budiharjo and L. Z. Nur, "PENGARUH PROGRAM COACHING, MENTORING, DAN COUNSELING TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT PLN (PERSERO) UP3 PEKALONGAN: Penelitian," *Entrep. J. Bisnis Manaj. dan Kewirausahaan*, vol. 5, no. 1, pp. 213–225, 2024.
- A. Damjanovic, V. Dimitrijević, S. Nesic, M. Miškić, G. Mrdak, and S. M. Arsić, "Risk Influence of Employee Productivity on Business Failure: Evidence Found in Serbian SMEs," *Sustainability*, vol. 15, no. 6, p. 4705, 2023.
- A. F. Abdurochman and T. Tantra, "PENGARUH AIRLINES SERVICE QUALITY DAN BRAND IMAGE TERHADAP CUSTOMER LOYALTY PENUMPANG MASKAPAI LOW-COST CARRIER," *J. Ilm. Manajemen, Ekon. Akunt.*, vol. 7, no. 2, pp. 1327–1345, 2023.
- A. Fakhrudin and W. F. Suci, "Pengaruh Persepsi Harga dan Nilai Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan Maskapai Lion Air di Bandar Udara Kalimaru Berau," *J. Kewarganegaraan*, vol. 6, no. 1, pp. 1333–1344, 2022.
- A. M. Saks and J. A. Gruman, "Employee Engagement," 2020.
- B. Berlian and V. Rafida, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan di PT. Winaros Kawula Bahari Beji-Pasuruan," *J. Pendidik. Adm. Perkantoran*, vol. 10, no. 1, pp. 81–93, 2022.
- B. Obel and P. Kallehave, "Designing a sustainable organization: the four I's framework," *J. Organ. Des.*, vol. 11, no. 2, pp. 65–76, 2022.
- B. S. Al-Romeedy, "Green Human Resource Management and Organizational Sustainability in Airlines—EgyptAir as a Case Study," 2024, pp. 367–386.
- C. Boulton, M. J., & Houghton, "The Role of the Researcher in Qualitative Research: A Critical Reflection," *Int. J. Qual. Methods*, vol. 20, pp. 1–12, 2021.
- C. Shen and Y. Yahya, "The impact of service quality and price on passengers' loyalty towards low-cost airlines: The Southeast Asia perspective," *J. Air Transp. Manag.*, vol. 91, p. 101966, 2021.
- D. A. Ngobeni, M. D. Saurombe, and R. M. Joseph, "The influence of the psychological contract on employee engagement in a South African bank," *Front. Psychol.*, vol. 13, no. August, pp. 1–20, 2022.
- D. Fetriah and A. Herminingsih, "The Effect of Perceived Organizational Support, Work Motivation, and Competence on Employee Performance Mediated by Employee Engagement," *Dinasti Int. J. Manag. Sci.*, vol. 5, no. 1, 2023.
- E. Junianti, J. M. Putra, R. T. H. Safariningsih, A. Dharmanto, and D. Sjarifudin, "Determinant Employee Productivity and Organization Sustainability: Analysis Performance Appraisals, Evaluation Performance, Competence Employee and Motivation," *Formosa J. Multidiscip. Res.*, vol. 2, no. 5, pp. 1013–1026, 2023.
- E. Saputri, N. Yantiana, and I. G. Mustika, "Pengaruh Inventory Turnover Dan Total Assets Turnover Terhadap Profitabilitas (Studi Pada Industri Produk Dan Perlengkapan Bangunan Di Indonesia)," *Sebatik*, vol. 28, no. 1, pp. 11–20, 2024.
- F. Amjad et al., "Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance," *Environ. Sci. Pollut. Res.*, vol. 28, no. 22, pp. 28191–28206, 2021.
- G. Gunawan and L. A. Pratomo, "Sustainability Analysis of Business Community Mentoring and Training Program to Increase the Business Scale of its Members," *J. Soc. Res.*, vol. 2, no. 9, pp. 3209–3217, 2023.

- G. M. Sirait, "PENGARUH COACHING DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN BANK CENTRAL ASIA KCU KELAPA GADING," *TRANSAKSI*, vol. 15, no. 1, pp. 27–38, 2023.
- I. Purnomo and M. Kuswinarno, "Analisis Dampak Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan di Perusahaan," *Lokawati J. Penelit. Manaj. dan Inov. Ris.*, vol. 3, no. 1, pp. 25–33, 2025.
- I. S. Wulandari, "Peran high performance work system terhadap employee engagement dan employee resilience: studi literatur," *BIMA J. Bus. Innov. Manag.*, vol. 3, no. 1, pp. 1–16, 2020.
- I. T. B. Ginting, F. Pasaribu, H. Khair, and A. Fadli, "Pengaruh Work Engagement Dan Organizational Commitment Terhadap Employee Performance Yang Dimediasi Organizational Citizenship Behavior Pada Personel Aviation Security Pt. Angkasa Pura Aviasi Kualanamu," 2023.
- I. T. br Ginting, F. P. F. Pasaribu, H. K. H. Khair, and A. F. A. Fadli, "Pengaruh Work Engagement dan Organizational Commitment Terhadap Employee Performance yang Dimediasi Organizational Citizenship Behavior pada Personel Aviation Security PT. Angkasa Pura Aviasi Kualanamu," *Mutiara Multidisciplinary Sci. J.*, vol. 1, no. 9, pp. 487–496, 2023.
- J. Westover, "Leading Like a Coach: A Research-Based Approach to Bringing Out the Best in Your Team," 2024.
- J. Y. Yong, M. Yusliza, T. Ramayah, C. J. Chiappetta Jabbour, S. Sehnem, and V. Mani, "Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management," *Bus. Strateg. Environ.*, vol. 29, no. 1, pp. 212–228, 2020.
- K. Komarudin, "Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt Lion Mentari Airlines Bandara Soekarno Hatta Cengkareng," *Jimf (Jurnal Ilm. Manaj. Forkamma)*, vol. 1, no. 2, pp. 128–145, 2020.
- K. S. Al Hilali, B. M. Al Mughairi, M. W. Kian, and A. M. Karim, "Coaching and mentoring. Concepts and practices in development of competencies: A theoretical perspective," *Int. J. Acad. Res. Accounting, Financ. Manag. Sci.*, vol. 10, no. 1, pp. 41–54, 2020.
- L. Nazifah, "Pengaruh Coaching Dan Mentoring Terhadap Kualifikasi Kelulusan Pelatihan Dasar Cpns Guru Sd," *J. Holistik*, vol. 5, no. 1, p. 17, 2023.
- M. C. Ahuchogu, T. O. Sanyaolu, and A. G. Adeleke, "Enhancing employee engagement in long-haul transport: Review of best practices and innovative approaches," vol. 2, no. 1, pp. 46–60, 2024.
- M. D. O. Heryanto, M. Dahri, H. Nurdiansari, and D. J. Arisusanty, "Analisis Kompetensi SDM TKBM terhadap Aktivitas Bongkar Muatan di Pelabuhan Probolinggo," *RIGGS J. Artif. Intell. Digit. Bus.*, vol. 4, no. 2, pp. 4156–4161, 2025.
- M. Kaur, A. Singh, and A. Kaur, "Eco-Friendly Skies," *Adv. Mark. Cust. Relatsh. Manag. e-services B. Ser.*, pp. 151–182, 2024.
- M. Mardiah and Z. N. Fahmawati, "PSYCHOLOGICAL CAPITAL DAN WORK ENGAGEMENT: KONTRIBUSI HOPE, OPTIMISM, RESILIENCE DAN EFFICACY TERHADAP WORK ENGAGEMENT," *J. Mhs. BK An-Nur Berbeda, Bermakna, Mulia*, vol. 9, no. 3, pp. 239–249, 2023.
- M. Masharyono, R. Arifanti, I. Sukoco, H. Abdul Muhyi, and D. Eka Surya, "Influence of Job Characteristics, Work Environment, and Engagement on Employee Performance in Indonesian State-Owned Enterprises," *J. East. Eur. Cent. Asian Res.*, vol. 10, no. 6, pp. 853–866, 2023.
- M. Siahaan, "Number of registered aircraft in Indonesia from 2013 to 2022," *Statista.com*, 2025. [Online]. Available: <https://www.statista.com/statistics/977058/indonesia-registered-aircrafts/#statisticContainer>. [Accessed: 08-Sep-2025].
- N. F. Amanillah, "Pengaruh Coaching dan Mentoring terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BNI Syariah KC Banjarmasin," 2020.
- P. C. Susanto and N. N. Sawitri, "Coaching, Mentoring, Leadership Transformation And Employee Engagement: A Review of the Literature," *Dinasti Int. J. Educ. Manag. Soc. Sci.*, vol. 4, no. 2, pp. 297–308, 2022.
- P. C. Susanto, "COACHING AND MENTORING EDUCATION TO IMPROVE THE COMPETENCE OF FINAL-SEMESTER STUDENTS," *Proc. Int. Conf. Educ. od Suryakencana 2023*, pp. 321–326, 2021.
- P. C. Susanto, A. Suhendra, P. Sundari, I. A. T. Wijayanti, and P. Fachrial, "Coaching Approach: Empowering Team Work For Organizational Transformation: Human Resource Management," *Int. J. Adv. Multidiscip.*, vol. 3, no. 2, pp. 393–406, 2024.
- P. C. Susanto, S. Supardi, A. Suhendra, A. Soeprapto, and T. H. Saepudin, "Productivity Employee: Analysis of Employee Behavior, Competence, Task Performance, and Work Motivation," *Dinasti Int. J. Digit. Bus. Manag.*, vol. 5, no. 5, 2024.
- P. Candra Susanto, N. Nyoman Sawitri, H. Ali, and Z. Tussoleha Rony, "Employee Performance and Talent Management Impact Increasing Construction Company Productivity," *Int. J. Psychol. Heal. Sci.*, vol. 1, no. 4, pp. 1–9, 2023.
- P. Pramudianto and D. S. Tjoeng, "ANALISA EXECUTIVE COACHING DAN SOCIAL INTELLIGENCE BERPENGARUH TERHADAP TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN SERVANT LEADERSHIP," *Nusant. J. Ilmu Pengetah. Sos.*, vol. 8, no. 6, pp. 1332–1348, 2021.

- P. Shilamaya and E. Sisdianto, "ANALISIS PENGARUH PENERAPAN TEKNOLOGI INFORMASI TERHADAP EFISIENSI OPERASIONAL DAN KINERJA KEUANGAN PADA PT. PERTAMINA," *J. Media Akad.*, vol. 2, no
- Primadi Candra Susanto, Ni Nyoman Sawitri, Hapzi Ali, Sugeng Suroso, and Istianingsih Sastrodiharjo, "Performance Management As a Mediation of Variable of Competence and Coaching Skills That Impacts Organization Sustainability," *Formosa J. Multidiscip. Res.*, vol. 2, no. 4, pp. 719–728, 2023.
- Q. Iqbal and N. H. Ahmad, "Sustainable development: The colors of sustainable leadership in learning organization," *Sustain. Dev.*, vol. 29, no. 1, pp. 108–119, 2021.
- Q. Wang, Y.-L. Lai, X. Xu, and A. McDowall, "The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of contemporary psychologically informed coaching approaches," 2021.
- R. Al Aina and T. Atan, "The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance," *Sustainability*, vol. 12, no. 20, p. 8372, 2020.
- R. Al Karim, U. Jebunnesa, and M. K. Rabiul, "Linking talent management, work engagement and sustainable organizational performance: the mediating role of perceived supervisor support and perceived organizational support," *Glob. knowledge, Mem. Commun.*, 2025.
- R. F. Novianty, J. Simamarta, D. D. Kurnia, and J. S. Kurniawan, "Customer Loyalty and Passenger Satisfaction on Lion Air'S Low Cost Carrier," *J. Bus. Stud. Mangement Rev.*, vol. 5, no. 1, pp. 147–154, 2021.
- R. Riyanti, "PENGARUH PROGRAM COACHING, MENTORING, DAN COUNSELING TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT PLN (PERSERO) UP3 PEKALONGAN," in *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Bisnis*, 2024, vol. 2, no. 1, pp. 94–103.
- R. Vebrianto, M. Thahir, Z. Putriani, I. Mahartika, and A. Ilhami, "Mixed Methods Research: Trends and Issues in Research Methodology," *Bedelau J. Educ. Learn.*, vol. 1, no. 2, pp. 63–73, 2020.
- S. Malarvizhi and S. Vijayarani, "Effect of discretionary work effort on organisational sustainability through employee engagement - perspective of Z Gen," *Int. J. Bus. Syst. Res.*, vol. 18, no. 2, pp. 129–144, 2024.
- S. N. Aisah, "Peran Employee Green Behavior Sebagai Bentuk Mediasi Peningkatan Employee Engagement Terhadap Sustainability Organisasi," *Kasta J. Ilmu Sos. Agama, Budaya dan Terap.*, vol. 5, no. 2, pp. 90–96, 2025.
- S. Y. Malik, Y. Cao, Y. H. Mughal, G. M. Kundu, M. H. Mughal, and T. Ramayah, "Pathways towards sustainability in organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management practices and green intellectual capital," *Sustainability*, vol. 12, no. 8, p. 3228, 2020.
- T. Lalitaratri, "Pengaruh coaching, mentoring, dan coworker support terhadap job performance pada pegawai PT. Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk," *SINOMIKA J. Publ. Ilm. Bid. Ekon. Dan Akunt.*, vol. 2, no. 1, pp. 111–126, 2023.
- U. Usman, A. Suryani, and A. Akbar, "Pengaruh Coaching dan Mentoring terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Motivasi Kerja di Bank Negara Indonesia Cabang Muara Bungo," *J-MAS (Jurnal Manaj. dan Sains)*, vol. 9, no. 1, pp. 128–139, 2024.
- W. Widiyarini, R. S. Johan, D. Septariani, and I. Asikin, "Pengaruh Safety dan on Time Performance Terhadap Loyalitas Pelanggan (Studi Kasus Pada Maskapai Batik Air)," *J. Ilm. Wahana Pendidik.*, vol. 9, no. 21, pp. 884–887, 2023.
- Y. K. Ngora, R. E. Fanggidae, D. Y. Salean, and T. Timuneno, "Pengaruh kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Cipta Niaga Semesta Kupang," *GLORY J. Ekon. dan Ilmu Sos.*, vol. 4, no. 4, pp. 1001–1010, 2023.
- Y. Pamungkas and A. P. Laksana, "Pengaruh Kualitas Pelayanan Check-In Counter Terhadap Kepuasan Pelanggan Maskapai Wings Air di Bandar Udara Rahadi Oesman," *Student Sci. Creat. J.*, vol. 1, no. 6, pp. 146–161, 2023.
- Y. Zong and S. H. Tsaur, "Employee resilience and mentoring functions as moderators of the relationship between workplace hazing and affective organizational commitment," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 114, no. April, p. 103549, 2023.