



## Determinasi Kinerja Organisasi: Analisis Remunerasi, Pelatihan, Jenjang Karier dan Budaya Organisasi

Tubagus Hedi Saepudin<sup>1</sup>, Kamsariaty<sup>2</sup>, Agus Suhendra<sup>3</sup>, Josua Panatap Soehaditama<sup>4</sup>,  
Rintis Eko Widodo<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia

<sup>2</sup> Akademi Maritim Nusantara, Banjarmasin, Indonesia

<sup>3</sup> Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia

<sup>4</sup> Institut Keuangan dan Perbankan dan Informatika Asia Perbanas, Jakarta, Indonesia

<sup>5</sup> Sekolah Tinggi Manajemen Pariwisata dan Logistik Lentera Mondial, Jakarta, Indonesia

Email: [tubagus.hedi@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:tubagus.hedi@dsn.ubharajaya.ac.id)<sup>1</sup>, [kamsariaty41@gmail.com](mailto:kamsariaty41@gmail.com)<sup>2</sup>, [a\\_suhendra\\_st@yahoo.co.id](mailto:a_suhendra_st@yahoo.co.id)<sup>3</sup>,  
[josua.panatap@perbanas.id](mailto:josua.panatap@perbanas.id)<sup>4</sup>, [rintis.ew@gmail.com](mailto:rintis.ew@gmail.com)<sup>5</sup>

Penulis Korespondensi: [tubagus.hedi@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:tubagus.hedi@dsn.ubharajaya.ac.id)

**Abstract:** This study aims to develop hypotheses related to factors that influence organizational performance, particularly in airline companies. The approach used is descriptive qualitative research with data collection techniques through literature studies, namely by reviewing relevant previous articles published in the 2020-2025 period. The analysis technique used is comparative analysis. The data used comes from relevant previous research, sourced from academic online media such as Thomson Reuters Journal, Springer, Taylor & Francis, Scopus Q2-Q4, Emerald, Elsevier, Sage, Web of Science, Sinta Journal 2-5, DOAJ, EBSCO, Google Scholar, Copernicus, and digital reference books. The results of this study indicate that: 1) Remuneration affects organizational performance; 2) Training affects organizational performance; 3) Career paths affect organizational performance; 4) Organizational culture affects organizational performance. In addition, this study also found that external factors such as market changes and industry competition also have a significant impact on organizational performance. This study provides an overview of the importance of these factors in improving organizational performance, especially in airline companies, and the importance of effective human resource management to achieve the organization's strategic goals.

**Keywords:** Organizational Performance; Remuneration; Training; Career Path; Organizational Culture

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan hipotesis terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, khususnya pada perusahaan penerbangan. Pendekatan yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui studi literatur, yaitu dengan melakukan review terhadap artikel-artikel terdahulu yang relevan dan telah dipublikasikan pada periode 2020-2025. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis komparatif. Data yang digunakan berasal dari penelitian terdahulu yang relevan, yang bersumber dari media online akademik seperti Jurnal Thomson Reuters, Springer, Taylor & Francis, Scopus Q2-Q4, Emerald, Elsevier, Sage, Web of Science, Jurnal Sinta 2-5, DOAJ, EBSCO, Google Scholar, Copernicus, serta buku referensi digital. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Remunerasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi; 2) Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja organisasi; 3) Jenjang karier berpengaruh terhadap kinerja organisasi; 4) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa faktor-faktor eksternal seperti perubahan pasar dan persaingan industri turut memberikan dampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini memberikan gambaran mengenai pentingnya faktor-faktor tersebut dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya pada perusahaan airlines, dan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif untuk mencapai tujuan strategis organisasi.

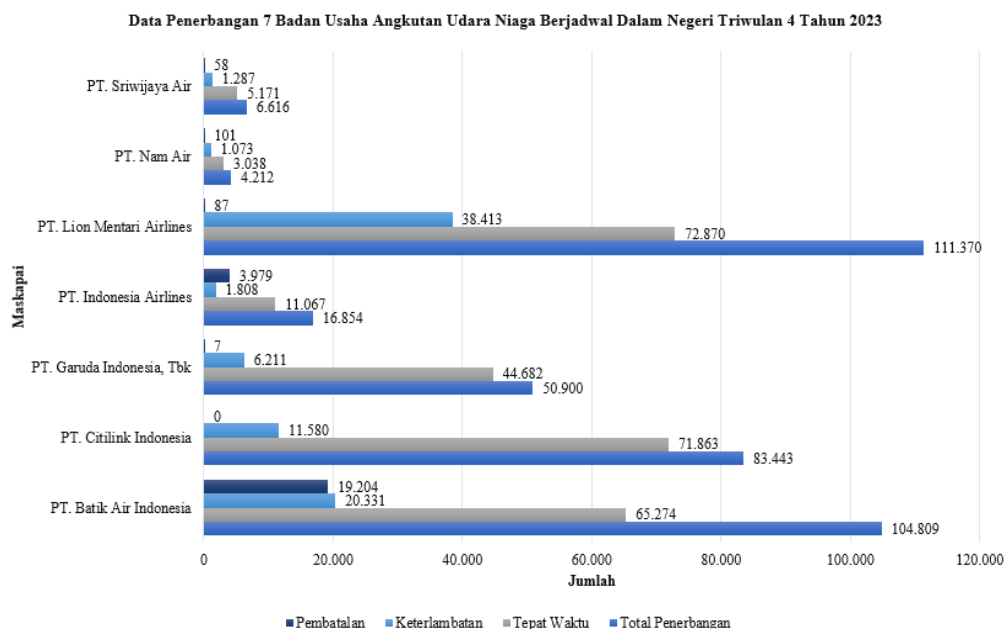
**Kata kunci:** Kinerja Organisasi; Remunerasi; Pelatihan; Jenjang Karier; Budaya Organisasi

## 1. PENDAHULUAN

Industri penerbangan global saat ini menghadapi dinamika kompetitif yang semakin kompleks, ditandai oleh tuntutan keselamatan yang tinggi, ketidakpastian pasar, perubahan regulasi, dan kebutuhan untuk menjaga efisiensi operasional sekaligus stabilitas kinerja organisasi [1].

Di tengah tekanan tersebut, banyak perusahaan airlines masih mengalami tantangan dalam mempertahankan kinerja organisasi karena belum optimalnya pengelolaan sumber daya manusia pada aspek remunerasi, pelatihan, jenjang karier, dan budaya organisasi [2].

Upaya peningkatan kinerja organisasi maskapai membutuhkan strategi pengelolaan SDM yang terintegrasi, mencakup penyusunan sistem remunerasi yang adil dan kompetitif [3]. Selain itu, pelatihan berbasis kompetensi dan keselamatan perlu diperkuat untuk meningkatkan kapasitas profesional seluruh personel operasional. Pengembangan jenjang karier yang jelas dan merit-based juga diperlukan untuk menumbuhkan motivasi serta retensi talenta, terutama pada posisi teknis dan keselamatan [4].



**Gambar 1.** Data Penerbangan 7 Badan Usaha Angkutan Udara Niaga Berjadwal Dalam Negeri Triwulan 4 Tahun 2023.

Sumber: [5]

Gambar 1 menampilkan data penerbangan tujuh badan usaha angkutan udara niaga berjadwal dalam negeri pada triwulan IV tahun 2023 yang menunjukkan variasi jumlah penerbangan, keterlambatan, dan ketepatan waktu antar maskapai di Indonesia. Dari grafik terlihat bahwa sebagian besar maskapai masih menghadapi tingkat keterlambatan yang cukup

signifikan, yang secara langsung mencerminkan kinerja organisasi, khususnya dalam aspek efisiensi operasional, manajemen sumber daya, dan kemampuan koordinasi internal. Misalnya, PT Lion Mentari Airlines mencatat jumlah penerbangan yang sangat tinggi, mencapai lebih dari 111.000 penerbangan, namun jumlah keterlambatan yang terjadi juga terlihat besar. Demikian pula PT Citilink Indonesia dan PT Garuda Indonesia yang meskipun menunjukkan volume penerbangan yang besar, tetap menghadapi tantangan dalam menjaga ketepatan waktu. Sebaliknya, beberapa maskapai seperti PT Susi Air atau PT Nam Air memiliki volume penerbangan yang jauh lebih rendah sehingga tingkat keterlambatan mereka tampak lebih kecil, meskipun hal ini tidak serta-merta menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena ukuran operasional yang berbeda membawa tantangan manajerial yang tidak sebanding.

Tingginya keterlambatan penerbangan yang tergambar pada grafik ini menegaskan bahwa sebagian besar maskapai masih berjuang untuk meningkatkan kinerja organisasi mereka [6]. Keterlambatan penerbangan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan langsung dengan kapasitas internal perusahaan, seperti kompetensi SDM, kualitas perencanaan jadwal, ketersediaan teknisi dan pilot, efektivitas pemeliharaan armada, serta koordinasi antarunit operasional. Selain itu, faktor eksternal seperti cuaca dan kepadatan bandara memang dapat memengaruhi ketepatan waktu, tetapi secara umum ketidakefisienan internal tetap menjadi indikator utama rendahnya performa operasional [7]. Kinerja organisasi dalam industri penerbangan sangat erat dengan kemampuan perusahaan mengelola SDM melalui remunerasi yang kompetitif, program pelatihan yang tepat sasaran, jenjang karier yang jelas, dan penanaman budaya kerja berorientasi keselamatan serta pelayanan [8]. Oleh karena itu, grafik ini memberikan gambaran empiris bahwa masih terdapat gap signifikan antara standar operasional maskapai dan realisasi performa di lapangan.

Meskipun sejumlah penelitian telah menelaah faktor-faktor SDM yang memengaruhi kinerja organisasi di berbagai sektor, kajian yang mengintegrasikan remunerasi, pelatihan, jenjang karier, dan budaya organisasi secara simultan dalam konteks industri airlines masih sangat terbatas, sehingga penelitian ini bertujuan melakukan systematic literature review untuk mensintesis bukti empiris terkini mengenai determinasi kinerja organisasi pada perusahaan airlines.

Penelitian ini menjadi penting karena hasilnya diharapkan dapat memberikan pemahaman komprehensif serta rekomendasi strategis berbasis bukti bagi perusahaan airlines dalam memperkuat kinerja organisasi melalui pengelolaan SDM yang lebih efektif dan kontekstual.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka ditetapkan rumusan masalah pada penelitian literature review ini sebagai berikut: 1) Apakah remunerasi berpengaruh terhadap

kinerja organisasi?; 2) Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja organisasi?; 3) Apakah jenjang karier berpengaruh terhadap kinerja organisasi?; dan 4) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi?.

## **2. TINJAUAN LITERATUR**

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

### **Kinerja Organisasi**

Kinerja organisasi merupakan tingkat pencapaian suatu organisasi dalam memenuhi tujuan, sasaran, serta mandat strategis yang telah ditetapkan. Kinerja ini mencerminkan seberapa efektif dan efisien organisasi mengelola sumber daya, struktur, proses, serta lingkungan kerjanya untuk menghasilkan output dan outcomes yang bernilai bagi pemangku kepentingan. Dalam konteks manajemen modern, kinerja organisasi tidak hanya diukur dari kemampuan menghasilkan keuntungan atau keluaran operasional, tetapi juga dari ketangguhan organisasi dalam beradaptasi terhadap dinamika eksternal, kualitas layanan, keberlanjutan, serta kepuasan stakeholder [9].

Indikator-indikator yang terdapat pada kinerja organisasi meliputi: 1) Efektivitas Pencapaian Tujuan: Mengukur sejauh mana organisasi mampu mencapai sasaran strategis, target operasional, serta indikator kinerja yang telah ditetapkan. Efektivitas menunjukkan kesesuaian antara perencanaan dan realisasi; 2) Efisiensi Pengelolaan Sumber Daya: Melihat bagaimana organisasi mengalokasikan dan menggunakan sumber daya (keuangan, waktu, manusia, teknologi) secara optimal untuk menghasilkan output maksimal dengan biaya minimal; 3) Kualitas Layanan atau Produk: Menggambarkan mutu hasil kerja organisasi yang dirasakan oleh pengguna atau pemangku kepentingan. Kualitas ini dapat dilihat dari akurasi, kecepatan, responsivitas, dan tingkat kepuasan pengguna; 4) Inovasi dan Adaptabilitas: Menilai kemampuan organisasi dalam menciptakan pembaruan, menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, serta menerapkan metode atau teknologi baru untuk meningkatkan keberlanjutan [10].

Variabel kinerja organisasi relevan dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh: [11], [12].

### **Remunerasi**

Remunerasi merupakan keseluruhan imbalan yang diterima oleh pegawai atas kontribusi, peran, dan kinerja yang diberikan kepada organisasi. Remunerasi tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga tunjangan, insentif, bonus, fasilitas, penghargaan finansial maupun nonfinansial, serta berbagai bentuk kompensasi lain yang diberikan secara terstruktur. Dalam

manajemen sumber daya manusia modern, remunerasi berfungsi sebagai instrumen utama untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai agar bekerja secara optimal. Sistem remunerasi yang baik dirancang berdasarkan prinsip keadilan, transparansi, proporsionalitas, serta berbasis kinerja, sehingga pegawai yang memberikan kontribusi lebih besar akan menerima imbalan yang sepadan [13].

Indikator-indikator yang terdapat pada remunerasi meliputi: 1) Keadilan dan Kelayakan Imbalan: Mengukur persepsi pegawai apakah sistem remunerasi sudah adil, transparan, dan sesuai standar jabatan, kompetensi, serta kontribusi; 2) Struktur Gaji dan Tunjangan: Menilai kejelasan, konsistensi, dan keselarasan struktur gaji pokok, tunjangan tetap, tunjangan kinerja, serta fasilitas lain yang diterima pegawai; 3) Insentif Berbasis Kinerja: Mengevaluasi keberadaan dan efektivitas mekanisme reward seperti bonus, insentif, dan penghargaan yang diberikan berdasarkan pencapaian target individu atau unit kerja; 4) Kepuasan Pegawai terhadap Remunerasi: Melihat tingkat kepuasan pegawai secara keseluruhan terhadap paket kompensasi yang diterima dan hubungan remunerasi dengan motivasi kerja [14].

Variabel remunerasi relevan dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh: [15], [16].

### **Pelatihan**

Pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kompetensi pegawai agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara lebih efektif. Pelatihan dirancang sebagai upaya pengembangan SDM yang bertujuan meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, adaptabilitas, dan kesiapan pegawai menghadapi perubahan lingkungan kerja. Program pelatihan dapat berbentuk pembelajaran teknis, pengembangan soft skills, orientasi, pembelajaran berbasis teknologi, coaching, mentoring, maupun workshop yang disusun sesuai kebutuhan organisasi [17].

Indikator-indikator yang terdapat pada pelatihan meliputi: 1) Kesesuaian Materi dengan Kebutuhan Kerja: Menilai apakah materi pelatihan relevan dengan tugas, kompetensi, dan gap kinerja pegawai sehingga benar-benar mendukung pekerjaan; 2) Metode dan Kualitas Pelaksanaan Pelatihan: Mengukur keefektifan metode (workshop, coaching, e-learning) serta kualitas instruktur, media, dan pelaksanaan pelatihan; 3) Peningkatan Kompetensi setelah Pelatihan: Menilai perubahan kemampuan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai setelah mengikuti pelatihan; 4) Penerapan Hasil Pelatihan dalam Pekerjaan: Menggambarkan sejauh mana pegawai menerapkan ilmu atau keterampilan yang diperoleh untuk meningkatkan kinerja sehari-hari [18].

Variabel pelatihan relevan dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh: [19], [20], [21].

### **Jenjang Karier**

Jenjang karier merupakan struktur atau alur perkembangan profesional yang menggambarkan tahapan peningkatan posisi, tanggung jawab, kompetensi, dan penghargaan yang dapat dicapai oleh pegawai dalam suatu organisasi. Jenjang karier memberikan arah yang jelas mengenai peluang mobilitas vertikal maupun horizontal yang tersedia, sehingga pegawai memahami persyaratan, kualifikasi, dan kinerja yang dibutuhkan untuk mencapai tingkat karier tertentu. Dalam manajemen SDM, jenjang karier berfungsi sebagai instrumen penting untuk meningkatkan motivasi, loyalitas, dan komitmen pegawai, karena menunjukkan bahwa organisasi memberikan peluang perkembangan sesuai prestasi dan kompetensi [22].

Indikator-indikator yang terdapat pada jenjang karier meliputi: 1) Kejelasan Jalur Karier (Career Path Clarity): Mengukur sejauh mana organisasi menyediakan alur karier yang jelas, termasuk syarat promosi dan jenjang jabatan yang dapat dicapai; 2) Kesempatan Pengembangan dan Promosi: Menilai luasnya peluang promosi, rotasi, atau pengembangan yang tersedia bagi pegawai berdasarkan kinerja dan kompetensi; 3) Kesesuaian Promosi dengan Kinerja dan Kompetensi: Melihat apakah kenaikan jabatan dilakukan secara objektif berdasarkan prestasi dan kemampuan, bukan faktor subjektif; 4) Dukungan Organisasi terhadap Perkembangan Karier: Menilai bentuk dukungan seperti pelatihan, mentoring, coaching, dan rencana suksesi yang disediakan organisasi untuk mempercepat perkembangan karier pegawai [23].

Variabel jenjang karier relevan dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh: [24], [25].

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, kebiasaan, dan pola perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bertindak serta berinteraksi. Budaya organisasi membentuk identitas, karakter, serta suasana kerja yang memengaruhi bagaimana keputusan dibuat, masalah diselesaikan, dan tujuan dicapai. Elemen budaya meliputi nilai inti, simbol, ritual, bahasa, praktik kerja, dan gaya kepemimpinan. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan keselarasan persepsi, meningkatkan komitmen, dan memperkuat kohesi antarpegawai. Dalam perspektif manajemen, budaya organisasi merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja, inovasi, kualitas layanan, serta adaptabilitas organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal [26].

Indikator-indikator yang terdapat pada budaya organisasi meliputi: 1) Nilai dan Keyakinan Bersama: Mengukur internalisasi nilai inti organisasi seperti integritas, disiplin, kerja sama, dan orientasi hasil yang dianut pegawai; 2) Norma dan Aturan Perilaku Kerja: Melihat standar perilaku, etika kerja, dan aturan informal yang menjadi pedoman dalam bekerja sehari-hari; 3) Komunikasi dan Interaksi Antarpegawai: Menilai keterbukaan komunikasi, pola hubungan kerja, kolaborasi, serta suasana kerja yang diciptakan antar anggota organisasi; 4)

Kepemimpinan sebagai Role Model Budaya: Menggambarkan peran pimpinan dalam mencerminkan, mempraktikkan, dan menularkan nilai budaya organisasi melalui keteladanan dan kebijakan [27].

Variabel budaya organisasi relevan dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh: [28], [29].

### Penelitian Terdahulu

**Table 1.** Previous Research.

No	Author (Year)	Research Results	Similarities With This Article	Differences With This Article
1.	[30]	Variabel Remunerasi dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi Kejaksaan Negeri Purwakarta	Pada artikel ini memiliki kesamaan meneliti variabel Remunerasi pada variabel independennya dan meneliti variabel Kinerja Organisasi pada variabel dependen nya	Perbedaan yaitu pada variabel independent lainnya yang diteliti, meliputi variabel Motivasi
2.	[31]	Variabel Pelatihan dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi pada Kementerian Komunikasi dan Informatika	Pada artikel ini memiliki kesamaan meneliti variabel Pelatihan pada variabel independennya, dan meneliti variabel Kinerja Organisasi pada variabel dependen nya	Perbedaan yaitu pada variabel independent lainnya yang diteliti, meliputi variabel Motivasi
3.	[32]	Variabel Kepemimpinan, Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Jenjang Karier berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi	Pada artikel ini memiliki kesamaan meneliti variabel Jenjang Karier pada variabel independennya, dan meneliti variabel Kinerja Organisasi pada variabel dependen nya	Perbedaan yaitu pada variabel independent lainnya yang diteliti, meliputi variabel Kepemimpinan dan Keseimbangan Kehidupan Kerja
4.	[33]	Variabel Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah Kota Tidore Kepulauan	Pada artikel ini memiliki kesamaan meneliti variabel Budaya Organisasi pada variabel independennya, dan meneliti variabel Kinerja Organisasi pada variabel dependen nya	Perbedaan yaitu pada variabel independent lainnya yang diteliti, meliputi variabel Komitmen Organisasi

### 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 mempengaruhi kinerja organisasi pada perusahaan airlines di Indonesia, yang meliputi remunerasi, pelatihan, jenjang karier dan budaya organisasi. 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 [34].

Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui pencarian literatur menggunakan kata kunci seperti kinerja organisasi, remunerasi, pelatihan, jenjang karier dan budaya organisasi. 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 antarpelitian 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 [35].

#### **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 Remunerasi terhadap Kinerja Organisasi**

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa remunerasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada perusahaan airlines.

Untuk mencapai dan meningkatkan kinerja organisasi melalui remunerasi, maka yang harus dilakukan oleh pimpinan atau stakeholder perusahaan airlines yaitu: 1) Keadilan dan kelayakan imbalan: Pastikan gaji dan tunjangan karyawan setara dengan nilai pekerjaan, tanggung jawab, dan keahlian yang dimiliki di dalam perusahaan. Pilot senior harus mendapatkan imbalan yang berbeda dengan awak kabin junior, sesuai dengan risiko dan kompetensi. Gaji harus kompetitif dan sebanding dengan standar industri penerbangan regional atau global agar mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik (Pilot, *Maintenance*



*Engineer*); 2) Struktur gaji dan tunjangan: Sertakan tunjangan yang relevan dengan gaya hidup *airlines*, seperti fasilitas penerbangan gratis/diskon untuk karyawan dan keluarga. Struktur yang jelas dan transparan menghilangkan ambiguitas dan mendorong rasa aman finansial; 3) Insentif berbasis kinerja: Insentif harus diikat pada KPIs (Key Performance Indicators) yang selaras dengan tujuan organisasi. Bonus diberikan kepada kru dan tim teknis jika mencapai 1.000 jam terbang tanpa insiden. Bonus untuk tim operasional darat dan awak kabin jika target OTP bulanan tercapai. Ini mendorong akuntabilitas dan fokus pada hasil utama bisnis; 4) Kepuasan pegawai terhadap remunerasi: Pimpinan harus secara rutin mengomunikasikan dasar penetapan remunerasi dan proses peninjauan gaji.

Jika pimpinan atau stakeholder perusahaan *airlines* dapat memperhatikan atau menerapkan keempat hal remunerasi tersebut, maka akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi perusahaan *airlines*, yang mencakup: 1) Efektivitas pencapaian tujuan: Dengan insentif berbasis KPI, karyawan termotivasi untuk mencapai target tersebut. Hal ini secara kolektif memastikan maskapai mencapai tujuan strategisnya, seperti menjadi maskapai dengan OTP terbaik atau pangsa pasar terbesar di rute tertentu; 2) Efisiensi pengelolaan sumber daya: Pilot yang mendapat insentif bahan bakar (*fuel*) akan berupaya mengoptimalkan rute dan kecepatan. Teknisi yang mendapat bonus atas efisiensi perawatan akan mengurangi *downtime* pesawat. Ini menghasilkan efisiensi biaya operasional (COGS) dan pemanfaatan aset (pesawat) yang maksimal; 3) Kualitas layanan atau produk: Awak kabin yang puas dengan gaji dan tunjangan akan termotivasi untuk memberikan layanan yang ramah dan *personal*, yang sangat krusial dalam industri jasa. Ini secara langsung meningkatkan Kepuasan Pelanggan dan mendorong Loyalitas Pelanggan; 4) Inovasi dan adaptabilitas: Remunerasi yang tinggi dan insentif yang adil menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai. Mereka akan lebih berani mengusulkan ide inovatif dan lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan regulasi atau kondisi pasar yang dinamis.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh [30], yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara remunerasi dengan kinerja organisasi.

### **Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Organisasi**

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada perusahaan *airlines*.

Untuk mencapai dan meningkatkan kinerja organisasi melalui pelatihan, maka yang harus dilakukan oleh pimpinan atau stakeholder perusahaan *airlines* yaitu: 1) Kesesuaian materi dengan kebutuhan kerja: Pelatihan wajib didasarkan pada kesenjangan kompetensi yang

teridentifikasi, terutama di area kritikal seperti Keselamatan dan Keamanan. Materi harus sangat spesifik, misalnya: Pilot dilatih menggunakan simulator tipe pesawat terbaru, teknisi dilatih prosedur perawatan preventif spesifik, dan staf layanan darat dilatih penanganan bagasi berisiko; 2) Metode dan kualitas pelaksanaan pelatihan: Maskapai harus menggunakan metode simulasi untuk menciptakan lingkungan yang realistis dan bertekanan tinggi. Instruktur wajib memiliki sertifikasi industri (ICAO/regulator) dan pengalaman operasional yang relevan. Metode harus fokus pada praktik dan skenario untuk memastikan kemampuan pengambilan keputusan dalam kondisi krisis; 3) Peningkatan kompetensi setelah pelatihan: Setiap pelatihan harus diakhiri dengan penilaian formal dan sertifikasi ulang yang ketat sesuai regulasi. Maskapai perlu melacak peningkatan skor kinerja karyawan yang terlatih; 4) Penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan: Pimpinan harus memastikan adanya mekanisme pengawasan dan pembinaan di lapangan setelah pelatihan selesai. Hasil pelatihan harus langsung diintegrasikan ke dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) perusahaan. *Transfer of Training* harus diukur melalui audit operasional secara berkala untuk memastikan perilaku kerja sesuai dengan yang diajarkan.

Jika pimpinan atau stakeholder perusahaan airlines dapat memperhatikan atau menerapkan keempat hal pelatihan tersebut, maka akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi perusahaan airlines, yang mencakup: 1) Efektivitas pencapaian tujuan: Pelatihan keselamatan yang ketat memastikan pemenuhan tujuan utama maskapai: zero accident dan kepatuhan regulasi penerbangan nasional/internasional. Kepatuhan Operasional: Karyawan memahami dan mematuhi SOP, sehingga target Ketepatan Waktu Penerbangan (*On-Time Performance* - OTP) lebih realistis tercapai; 2) Efisiensi pengelolaan sumber daya: Pelatihan teknisi dalam diagnostik dan perawatan preventif yang presisi dapat mengurangi *Aircraft-on-Ground* (AOG) dan memperpanjang umur komponen. Optimalisasi Penggunaan Bahan Bakar: Pelatihan Pilot dalam teknik penerbangan yang efisien secara signifikan mengurangi biaya bahan bakar (biaya terbesar operasional maskapai); 3) Kualitas layanan atau produk: Pelatihan awak kabin dalam *service recovery*, *cultural awareness*, dan komunikasi krisis meningkatkan kemampuan mereka dalam menangani keluhan penumpang secara profesional, yang berdampak positif pada Indeks Kepuasan Pelanggan dan citra merek; 4) Inovasi dan adaptabilitas: Pelatihan dalam Manajemen Perubahan dan teknologi digital (*e-ticketing*, sistem *baggage tracking* baru) memungkinkan maskapai untuk beradaptasi dengan regulasi baru atau tren pasar tanpa mengganggu operasional. Pelatihan mendorong pemikiran kritis di seluruh fungsi, sehingga karyawan secara proaktif mengidentifikasi dan mengimplementasikan inovasi proses yang berujung pada efisiensi jangka panjang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh [36], yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara pelatihan dengan kinerja organisasi.

### **Pengaruh Jenjang Karier terhadap Kinerja Organisasi**

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa jenjang karier berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada perusahaan airlines.

Untuk mencapai dan meningkatkan kinerja organisasi melalui jenjang karier, maka yang harus dilakukan oleh pimpinan atau stakeholder perusahaan airlines yaitu: 1) Kejelasan jalur karier: Melakukan pemetaan jabatan fungsional, disetiap posisi (*First Officer, Captain, Junior Engineer, Senior Maintenance Engineer, Manager of Engineering*) harus memiliki peta jalur yang jelas. Peta ini harus mencakup persyaratan kompetensi, pengalaman minimal, dan pelatihan wajib untuk transisi ke jenjang berikutnya. Kejelasan ini memberikan arah motivasi dan mengurangi ketidakpastian; 2) Kesempatan pengembangan dan promosi: Maskapai harus menyediakan program *talent management* yang spesifik, seperti program *Management Trainee* atau *fast-track program* untuk posisi strategis. Memberikan kesempatan rotasi ke unit yang berbeda (Dari Operasi Darat ke Operasi Penerbangan) untuk memperluas wawasan dan kompetensi manajerial; 3) Kesesuaian promosi dengan kinerja dan kompetensi: Memastikan bahwa yang dipromosikan adalah individu yang paling kompeten, bukan hanya yang paling senior, sehingga meningkatkan *trust* dan moral karyawan terhadap sistem; 4) Dukungan organisasi terhadap perkembangan karier: Menyediakan mentor untuk membimbing karyawan junior. Anggaran Pelatihan Khusus: Mengalokasikan anggaran khusus untuk pelatihan yang memfasilitasi promosi. Dukungan ini menunjukkan investasi perusahaan pada masa depan karyawan.

Jika pimpinan atau stakeholder perusahaan airlines dapat memperhatikan atau menerapkan keempat hal jenjang karier tersebut, maka akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi perusahaan airlines, yang mencakup: 1) Efektivitas pencapaian tujuan: Karyawan yang melihat masa depan karier di perusahaan cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi. Mereka akan lebih bersedia melampaui standar minimal untuk mencapai tujuan strategis perusahaan, seperti memenuhi standar keselamatan tertinggi; 2) Efisiensi pengelolaan sumber daya: Jenjang karier yang menarik mengurangi niat karyawan untuk pindah ke maskapai pesaing. Di industri penerbangan, ini sangat penting karena biaya perekrutan dan pelatihan ulang Pilot dan Teknisi sangat mahal. Retensi talenta kunci secara langsung menekan biaya SDM; 3) Kualitas layanan atau produk: Meningkatkan *Skill Maturity*, di mana karyawan senior yang dipromosikan berdasarkan kompetensi menghasilkan kualitas pekerjaan yang lebih

matang dan minim kesalahan. Di mana *captain* yang berpengalaman memastikan keputusan penerbangan optimal, sementara *Chief Purser* (kepala awak kabin) yang terampil memastikan standar layanan yang konsisten di seluruh penerbangan; 4) Inovasi dan adaptabilitas: Melakukan transfer pengetahuan, di mana sistem jenjang karier yang solid memfasilitasi transfer pengetahuan dari karyawan senior ke junior. Hal ini menciptakan basis pengetahuan institusional yang kuat, memungkinkan maskapai untuk beradaptasi lebih cepat terhadap teknologi baru dan inovasi operasional tanpa kehilangan kualitas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh [32], yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara jenjang karier dengan kinerja organisasi.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi**

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada perusahaan airlines.

Untuk mencapai dan meningkatkan kinerja organisasi melalui budaya organisasi, maka yang harus dilakukan oleh pimpinan atau stakeholder perusahaan airlines yaitu: 1) Nilai dan keyakinan bersama: Nilai utama maskapai haruslah "Keselamatan di atas segalanya." Keyakinan ini harus dianut oleh semua orang, dari CEO hingga *Ramp Agent*. Keyakinan bahwa kepuasan pelanggan adalah tanggung jawab semua unit, bukan hanya awak kabin. Nilai ini harus diwujudkan dalam kode etik dan misi perusahaan, serta menjadi dasar setiap pengambilan keputusan; 2) Norma dan aturan perilaku kerja: Maskapai harus memiliki norma yang mengharuskan kepatuhan mutlak terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) dan regulasi penerbangan seperti ICAO, FAA dan regulator lokal. Aturan *Non-Punitive Reporting* menciptakan norma di mana karyawan (Pilot, Teknisi, Awak Kabin) tidak takut melaporkan kesalahan atau insiden nyaris celaka (*near-miss*) tanpa dikenai sanksi (selama bukan karena pelanggaran yang disengaja); 3) Komunikasi dan interaksi antarpegawai: Mendorong komunikasi vertikal dan horizontal yang lancar. Budaya harus memfasilitasi Pilot untuk berkomunikasi secara terbuka dengan *Maintenance Engineer* dan *Ground Crew* mengenai kondisi pesawat dan operasional; 4) Kepemimpinan sebagai role model budaya: Pimpinan senior (CEO, Direktur Operasi) harus secara konsisten mencontohkan perilaku yang sesuai dengan budaya yang diinginkan.

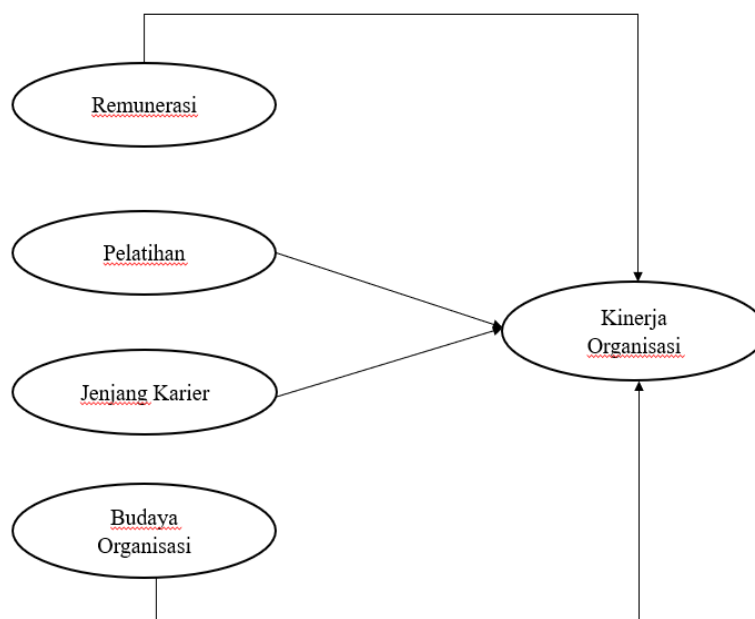
Jika pimpinan atau stakeholder perusahaan airlines dapat memperhatikan atau menerapkan keempat hal budaya organisasi tersebut, maka akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi perusahaan airlines, yang mencakup: 1) Efektivitas pencapaian tujuan: Budaya Keselamatan yang kuat memastikan bahwa semua karyawan (dari *flight deck* hingga *gate*)

mematuhi protokol, secara langsung mencapai tujuan utama: penerbangan yang aman dan terjamin. Dengan fokus target, nilai bersama pada target bisnis memastikan upaya seluruh tim selaras dan efektif; 2) Efisiensi pengelolaan sumber daya: Di mana pengurangan kesalahan berupa norma disiplin dan prosedur kerja yang ketat (didukung oleh budaya) akan mengurangi *human error* dalam perawatan dan operasional, yang merupakan sumber utama biaya tak terduga; 3) Kualitas layanan atau produk: Budaya Layanan Pelanggan yang kuat memastikan bahwa *service delivery* tidak bergantung pada individu, tetapi pada standar yang dianut bersama. Awak kabin akan termotivasi untuk melakukan *service recovery* dengan cepat, menghasilkan Kepuasan Pelanggan yang lebih tinggi, bahkan saat terjadi gangguan (*delay*); 4) Inovasi dan adaptabilitas: Budaya yang mendorong komunikasi terbuka dan *non-punitive reporting* memungkinkan karyawan untuk mengidentifikasi dan menguji solusi inovatif tanpa takut gagal. Maskapai menjadi lebih adaptif dalam mengimplementasikan teknologi baru (*biometric boarding*) dan merespons cepat terhadap regulasi atau krisis industri (misalnya, perubahan harga bahan bakar global).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh [33], yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi.

### 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, remunerasi, pelatihan, jenjang karier dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada perusahaan airlines. Selain variabel independen

di atas yang mempengaruhi variabel dependen (kinerja organisasi), terdapat variabel lain yang mempengaruhi kinerja organisasi pada perusahaan airlines, antara lain:

- a) Gaji: [37], [38], [39]
- b) Kompetensi Karyawan: [40], [41], [42].
- c) Gaya Kepemimpinan: [43], [44], [45].

## **5. KESIMPULAN**

Berdasarkan rumusan masalah, hasil dan pembahasan diatas, maka kesimpulan dari penelitian dengan subjek pada perusahaan airlines ini adalah:

- 1) Remunerasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Di mana remunerasi yang adil dan kompetitif terbukti meningkatkan motivasi, retensi, serta komitmen karyawan sehingga mendorong peningkatan performa operasional maskapai;
- 2) Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Di mana pelatihan yang relevan dengan kebutuhan kerja khususnya pada aspek keselamatan, layanan, dan teknis berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas operasional dan kualitas layanan yang diberikan;
- 3) Jenjang karier berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dengan jenjang karier yang jelas dan transparan meningkatkan loyalitas, kesiapan kompetensi, serta keberlanjutan talent pool internal yang sangat dibutuhkan oleh industri penerbangan; dan
- 4) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Di mana budaya organisasi yang kuat, terutama budaya keselamatan dan pelayanan, menciptakan perilaku kerja yang konsisten, kolaboratif, dan adaptif sehingga membantu maskapai mencapai tujuan operasional dan strategisnya.

Implikasi manajerial pada penelitian ini menghasilkan sejumlah implikasi penting bagi manajemen perusahaan airlines. Di mana maskapai perlu merancang sistem remunerasi yang transparan, kompetitif, dan berbasis kinerja untuk menjaga motivasi dan menarik talenta terbaik, khususnya pada posisi kritikal seperti pilot, teknisi, dan awak kabin. Mengingat industri airlines sangat sensitif terhadap kesalahan operasional, implementasi keempat aspek ini akan sangat berkontribusi bagi peningkatan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi bidang manajemen sumber daya manusia dalam konteks industri penerbangan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan. Di mana penelitian ini menggunakan desain literature review deskriptif sehingga hasilnya sangat bergantung pada kualitas, ketersediaan, dan kelengkapan publikasi yang ditinjau.

Untuk penelitian mendatang, disarankan menggunakan pendekatan *systematic literature review* dengan prosedur PRISMA dan quality appraisal yang lebih terstruktur agar menghasilkan sintesis yang lebih kuat dan dapat direplikasi. Selain itu, penelitian empiris kuantitatif dengan metode SEM atau PLS dapat dilakukan untuk menguji hubungan antarvariabel secara langsung pada perusahaan airlines.

## REFERENSI

- Angkoso, G., & Setyawati, A. (2019). Kompetensi karyawan operasional bongkar muat dalam pencapaian berthing time. *Jurnal Manajemen Transportasi dan Logistik*, 6(2), 177.
- Ariani, D. W. (2023). Exploring relationship of job satisfaction, organizational culture, and employee performance in small medium enterprise. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), 1–18.
- Aziz, I. N., Widodo, D. S., & Subagja, I. K. (2021). Effect of training and HR development on employee performance with motivation as an intervening variable in PT. Rekasis Gigatama. *Global Journal of Engineering Technology Advances*, 6(2), 169–181.
- Basem, Z., Zulher, M., Yusril, M., & Pangestika, N. D. (2022). Analysis of discipline, organizational commitment, work environment and their effect on employee performance at PT. Adhiyasa Bangkinang. *Influence International Journal of Science Review*, 4(2), 11–22.
- Boulton, C. M. J., & Houghton, R. (2021). The role of the researcher in qualitative research: A critical reflection. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 1–12.
- Dahlan, F., & Madjodjo, F. (2020). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah Kota Tidore Kepulauan. *Indonesian Accounting Journal*, 2(2), 196–203.
- Didit, D. D., & Nikmah, N. R. S. (2020). The role of remuneration contribution and social support in organizational life to build work engagement. *Journal of Islamic Economic Perspectives*, 1(2), 20–32.
- Fetriah, D., & Herminingsih, A. (2023). The effect of perceived organizational support, work motivation, and competence on employee performance mediated by employee engagement. *Dinasti International Journal of Management Science*, 5(1).
- Giovanni, N., & Ali, H. (2024). Pengaruh pelatihan, motivasi, dan kompetensi terhadap kinerja (pemanfaatan artificial intelligence dalam systematic literature review manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 5(3), 564–573.

- Huang, S. T., Bulut, E., & Duru, O. (2019). Service quality evaluation of international freight forwarders: An empirical research in East Asia. *Journal of Shipping and Trade*, 4(1).
- Ibrahim, Z. (2022). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi kinerja karyawan di Rumah Sakit Pertamedika Umami Rosnati (RSPUR) Banda Aceh. *Syntax Literature Journal Ilmiah Indonesia*, 7(8), 11065–11085.
- Julianry, A., Syarif, R., & Affandi, M. J. (2020). Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan serta kinerja organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(2), 236–245.
- Jumawan, J., Saputra, F., & Prabowo, P. B. (2023). Determinasi pelatihan florist dan kualitas pelayanan kewirausahaan pada Kejutbypugo Kota Bekasi. *Optimization Journal of Economics and Management*, 3(4), 216–227.
- Kementerian Perhubungan. (2023). *Laporan kinerja Direktorat Jenderal Perhubungan Udara 2023*. Jakarta.
- La, J., Bil, C., & Heiets, I. (2020). Impact of digital technologies on airline operations. *IFAC-PapersOnLine*, 56(C), 63–70.
- Law, C. C. H., Zhang, Y., & Gow, J. (2022). Airline service quality, customer satisfaction, and repurchase intention: Laotian air passengers' perspective. *Case Studies in Transport Policy*, 10(2), 741–750.
- Lestari, S. D., & Emi, E. (2021). Pengaruh career path dan ambiguitas peran terhadap kinerja karyawan PT Wijaya Anugerah Cipta Optima. *Dynamic Management Journal*, 5(2), 83–93.
- Luh Aristarini, N. N. Y., & Kirya, I. K. (2013). Pengaruh pengalaman kerja, kompetensi sosial, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT Adira Finance Singaraja. *Jurnal Jurusan Manajemen*, 2(1).
- Lukman, C. G. F., & Wahyuningtyas, R. (2025). The influence of career path and compensation on employee turnover intention of PT ABC XYZ Area. *International Journal of Economics Management and Accounting*, 2(3), 360–369.
- Mercuri, V. D., & Hermiana, N. (2025). Pengaruh remunerasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kejaksaan Negeri Purwakarta. *Journal of Economics, Management, and Information Systems*, 6(4), 2873–2881.
- Novianty, R. F., Simamarta, J., Kurnia, D. D., & Kurniawan, J. S. (2021). Customer loyalty and passenger satisfaction on Lion Air's low cost carrier. *Jurnal Business Studies Management Review*, 5(1), 147–154.
- Novitania, W., & Tasrim, T. (2024). The influence of remuneration, work stress, and job satisfaction on employee turnover intention in Yogyakarta. *Journal of Technopreneurship Economics and Business Review*, 6(1), 23–33.
- Obeidat, S. M., Al Bakri, A. A., & Elbanna, S. (2020). Leveraging 'green' human resource practices to enable environmental and organizational performance: Evidence from the



- Qatari oil and gas industry. *Journal of Business Ethics*, 164, 371–388.
- Poernamasari, I. O., Muhajirin, A., & Ali, H. (2023). Pengaruh kepemimpinan, keseimbangan kehidupan kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 5(1), 30–38.
- Putra, N. P., & Hendri, H. (2022). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Bandar Lampung. *Jurnal Relevansi Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 14–29.
- Rachman, S., S. B., J. A., Susanto, P. C., & Mustika, I. (2025). Determination of employee performance: Analysis of training, work motivation, transformational leadership, and organizational culture. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(2), 381–394.
- S. M. S., Suaedi, F. (2024). The role of job engagement in mediating career path in turnover intention. *Ekon. Journal of Economics and Business*, 8(1), 799.
- Sapta, I. K. S., Wiadnyana, D. G. A., & Wijana, I. M. D. (2023). The role of motivation and servant leadership on organizational commitment and employee performance in the investment and one-stop services office, Gianyar Regency. *International Journal of Management Economics and Inventories*, 9(10), 3093–3102.
- Satriani, R. D. (2020). Pengaruh gaji dan jam kerja terhadap kepuasan kerja karyawan UD. Hasby Mlarak dengan kompensasi sebagai variabel intervening. *IAIN Ponorogo*.
- Setiawan, E. B., et al. (2021). How to build customer loyalty: Through customer experience, perceived price, and customer satisfaction. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(4), 1546–1554.
- Setiyarti, T., Subagio, M., & Suryaningsih, L. (2024). Determination of employee engagement: Analysis path career, organization culture, remuneration, and development leadership. 3(2), 379–392.
- Setrojoyo, S. M., Rony, Z. T., Sutrisno, S., Naim, S., Manap, A., & Sakti, B. P. (2023). The effect of intrinsic motivation, organizational culture on employee performance with organizational commitment as an intervening variable. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), e02436.
- Sinaga, M., Saluy, A. B., Kemalasari, N., & Bari, A. (2022). The impact of remuneration and career development on turnover intention with career path as an intervening variable at PT Wijaya Machinery Perkasa. *Dinasti Journal of Economics and Business*, 3(5), 551–563.
- Sulastri, S., & Dede, (2021). Pengaruh pemutusan hubungan kerja (PHK) dan potong gaji terhadap kesehatan mental karyawan UMKM di Lampung Timur pada era pandemi Covid-19. *Jurnal Manajemen Bisnis Kreatif*, 7(1), 1–12.
- Supardi, S., Widiyanto, P., Kamsariaty, K., & ... (2023). Peningkatan motivasi, kepemimpinan, kompetensi, petugas aviation security untuk menciptakan keamanan dan pelayanan

- prima pada bandar udara. *Aviasi Jurnal Ilmiah Kedingantaraan*, 20(1), 19–33.
- Susanto, P. C., & Hermawan, M. A. (2019). Personel aviation security menjaga keamanan. *AVIASI Jurnal Ilmiah Kedingantaraan*, 16(2), 19.
- Susanto, P. C., Murdiono, J., & Susita, D. (2025). Analysis of training, self-efficacy, and discipline on employee performance mediated by employee engagement: A study in freight forwarding. *Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 7(1).
- Susanto, P. C., Pahala, Y., Hartono, H., & Saroni, S. (2021). Proses handling barang berbahaya di bandar udara. *Aviasi Jurnal Ilmiah Kedingantaraan*, 17(1), 45–53.
- Susanto, P. C., Sawitri, N. N., Ali, H., & Rony, Z. T. (2024). Determinations of employee engagement: Servant leadership, training, self-efficacy effects on employee performance. *Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 6(3).
- Susanto, P. C., Sugiyanto, S., Rachman, S., Saepudin, T. H., & Ismail, D. H. (2024). Human resource management concepts: Recruitment, job analysis, job evaluation, remuneration, and organizational development. *Greenation International Journal of Law and Social Sciences*, 2(3), 88–104.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *MANEGGGIO Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295.
- Syarip, N., Assa, A. F., & Wahyoedi, S. (2024). The effect of financial benefits and career paths on employee performance with tiered punishment as a moderating variable. *Enrichment Journal of Management*, 14(3), 397–406.
- Thanan, R. R., Pio, R. J., & Kalangi, J. A. F. (2021). Pengaruh gaji, insentif, dan bonus terhadap kepuasan kerja mitra pengemudi Grab Car PT. Solusi Transportasi Indonesia Cabang Kota Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 11(2), 2021.
- Vebrianto, R., Thahir, M., Putriani, Z., Mahartika, I., & Ilhami, A. (2020). Mixed methods research: Trends and issues in research methodology. *Bedelau Journal of Education and Learning*, 1(2), 63–73.
- Wartulas, S., Sugiyo, S., Sudana, I. M., & Suminar, T. (2022). The effect of organizational culture, organizational commitment, and achievement motivation on performance of lecturers at the Ex-Pekalongan Residence. *pp. 1320–1325*.